

# METODICKÉ DOPORUČENÍ PRO ZŘIZOVATELE K ODMĚŇOVÁNÍ ŘEDITELŮ



**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Praha, duben 2022

## OBSAH

Úvod .....	2
<b>1. Vymezení legislativního rámce.....</b>	<b>3</b>
1.1 Složky platu ředitele školy.....	4
<b>2. vzorý tarif .....</b>	<b>5</b>
2.1 Zařazení ředitele školy do platové třídy.....	5
2.2 Určení platového stupně.....	7
<b>3. Příplatek za vedení .....</b>	<b>8</b>
3.1 Stanovení stupně řízení.....	8
3.2 Stanovení výše příplatku za vedení.....	9
<b>4. Osobní příplatek .....</b>	<b>10</b>
4.1 Kritéria pro stanovení osobního příplatku .....	11
<b>5. Odměny.....</b>	<b>12</b>
5.1 Kritéria hodnocení pro poskytnutí odměny.....	13

## ÚVOD

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ve spolupráci s Národním pedagogickým institutem, připravilo pro místní samosprávy jakožto /veřejné/ zřizovatele mateřských, základních, základních uměleckých a středních škol metodické doporučení k procesu odměňování ředitelů škol.

Odměňování patří mezi standardní nástroje personálního řízení, a to jak na úrovni řadových zaměstnanců, tak samozřejmě také u vedoucích pozic. Proto MŠMT dlouhodobě usiluje o to, aby byl i ve školství vytvářen dostatečný **prostor pro finanční ohodnocení kvalitní práce jednotlivých zaměstnanců** v rámci nenárokových složek platu. Pro rozvoj školství je velmi důležité, aby v platových výměrech a odměnách ředitelů škol zřizovatelé zásadním způsobem **zohledňovali kvalitu práce ředitelů**.

Hodnocení a odměňování práce ředitele je plně v kompetenci zřizovatele, samozřejmě při respektování platných právních předpisů, které tuto oblast upravují. Schvalování odměn je nyní v různých obcích řešeno velmi rozdílně a v některých konkrétních případech může být i zdrojem nejistot či dokonce napětí a konfliktů mezi zúčastněnými stranami. Města, která zřizují více škol, mají kritéria hodnocení a odměňování ředitelů většinou podrobně zpracována ve vnitřních předpisech. Některé obce zřizující např. jen jednu, dvě školy naopak váhají, jak k problematice odměňování systematicky přistupovat.

Účelem tohoto doporučení je pomoci především menším zřizovatelům (obcím I. a II. typu) nastavit pravidla pro hodnocení práce ředitelů a jejich odměňování a ukotvit je ve vnitřních předpisech obce. Je třeba, aby kritéria hodnocení práce ředitelů byla srozumitelná a transparentní pro obě strany a zároveň významným způsobem **podporovala profesní rozvoj ředitele a zvyšování kvality vzdělávání a školských služeb v každé škole**.

Hlavní roli při hodnocení kvality vzdělávání má v našem vzdělávacím systému Česká školní inspekce, která pro tento účel vytvořila kritéria kvalitní školy, která komplexně postihují činnost školy a mohou být inspirací a skvělým vodítkem i pro hodnocení školy zřizovatelem. Z kritérií kvalitní školy vychází také toto metodické doporučení pro zřizovatele, aby byla zajištěna jednotnost přístupu a propojení hodnocení školy a ředitele.

V jednotlivých kapitolách se text věnuje všem oblastem souvisejícím s odměňováním ředitelů. Najde zde tak téma zařazení ředitelů do platových tříd, určení stupně řízení a s tím spojeného příplatku za vedení, nastavení osobního příplatku a poskytování odměn. Nedílnou součástí metodického doporučení jsou rovněž: vzorový dokument – platový výměr a interaktivní formulář pro hodnocení práce ředitele za účelem stanovení osobního příplatku a odměn, a to v samostatné variantě pro MŠ a pro ZŠ/ŠŠ.

## 1. VYMEZENÍ LEGISLATIVNÍHO RÁMCE

**I** Ředitelé škol a školských zařízení mají dvojjediné postavení. Jednak jsou řediteli všech škol a školských zařízení, jejichž činnost právnická osoba vykonává, a vykonávají tak pravomoci svěřené jim školským zákonem a navazujícími předpisy. Dále jsou však statutárním orgánem dané právnické osoby a plní i úkoly s tím spojené, mimo jiné také v majetkoprávní oblasti.

Odměňování za práci je jednou z klíčových oblastí pracovněprávních vztahů. Aby odměňování bylo účinné, musí naplňovat znaky **efektivního motivačního systému**. Mělo by být do určité míry stabilní, předvídatelné (např. platový tarif), ale i dynamické, pružně reagující na změnu (osobní příplatek, odměny).

**§** Zřizovatel má vůči řediteli v pracovněprávní oblasti následující kompetence:

- **jmenuje ředitele** školy jako statutární orgán na základě jím vypsaneho konkursního řízení dle §166 odst. 2 školského zákona či ve zvláštních případech i bez konkursního řízení podle § 166 odst. 10 a 11 školského zákona,
- určuje dle § 122 odst. 2 zákoníku práce řediteli plat a **vydává platový výměr** dle § 136 odst. 3 zákoníku práce,
- stanovuje řediteli **výši odměn**.

**§** V oblasti pracovněprávních vztahů plní roli zřizovatele rada obce. Tam, kde není rada obce ustanovena, plní tuto roli starosta, pokud si v těchto obcích, kde není rada obce, plnění úkolů zřizovatele nevyhradí v konkrétních případech nebo obecně zastupitelstvo obce.

**§** Z pracovněprávního hlediska je ředitel školy zřizované obcí současně:

1. **statutárním orgánem** právnické osoby, která vykonává činnost školy,
2. **vedoucím zaměstnancem** ve smyslu ustanovení § 11 zákoníku práce,
3. **zaměstnancem** (pedagogickým pracovníkem) dané školy.

**I** Ředitel sám sobě tedy např. určuje a podepisuje dovolenou, pracovní cestu, rozvrhuje si pracovní dobu apod.

**§** V platu vedoucího zaměstnance, který je statutárním orgánem, je vždy přihlédnuto k veškeré práci přesčas (§ 127 odst. 3 zákoníku práce), a řediteli školy tedy již **nenáleží ani plat, ani náhradní volno za práci přesčas**.

*Ředitel je zaměstnancem školy, nikoli zřizovatele.*

*Dle zákoníku práce mu však zřizovatel určuje plat a stanovuje odměny.*

### Základní legislativa

- ▶ zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „**zákoník práce**“), § 109 – § 150 a § 224 odst. 2
- ▶ nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „**platové nařízení**“)
- ▶ nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „**katalog prací**“)

### Související legislativa

- ▶ zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- ▶ zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- ▶ 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

## 1.1 SLOŽKY PLATU ŘEDITELE ŠKOLY

**I** Plat ředitele školy se skládá z nárokových a nenárokových složek dle následující tabulky, z nichž všechny kromě odměn jsou součástí platového výměru.

<b>Nárokové složky</b>	<b>Platový výměr</b>	Platový tarif	§ 123 zákoníku práce a příloha č. 4 platového nařízení
		Příplatek za vedení	§ 124 a § 11 zákoníku práce
		Zvláštní příplatek	§ 129 zákoníku práce, § 8 platového nařízení a příloha NV č. 341/2017 Sb. a příloha č. 5 k platovému nařízení (např. dohled nad žáky, kterým hrozí zvýšené riziko úrazů, práce třídního učitel apod.)
		Specializační příplatek	§ 133 zákoníku práce a § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb., tj. za vykonávání specializovaných činností
		Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah	§ 132 zákoníku práce a nařízení č. 75/2005 Sb.
<b>Nenárokové složky</b>		Osobní příplatek	§ 131 zákoníku práce
	<b>Odměny</b>	Odměny	§ 134, 134a, § 224 zákoníku práce

**I** Plat se řediteli zpravidla vyplácí z finančních prostředků **státního rozpočtu** poskytnutých škole či školskému zařízení na platy. Zřizovatel však může přispívat i na mzdové výdaje školy nebo školského zařízení (a v některých případech má dokonce zákonnou povinnost tak činit). Jedná se zejména o případ, kdy zřizovatel povolí výjimku z nejnižšího počtu dětí, žáků či studentů školy či třídy stanoveného ministerstvem v prováděcím předpise – v takovém případě mu vzniká povinnost hradit **zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy**. Zároveň školy či školská zařízení nakládají s majetkem zřizovatele, často poměrně rozsáhlým. Z těchto, ale i jiných důvodů dle posouzení zřizovatele, je možné, aby zřizovatel přispíval na platové výdaje nad rámec toho, co je poskytováno ze státního rozpočtu.

## 2. PLATOVÝ TARIF

**§** Platový tarif upravuje § 123 zákoníku práce v souladu s § 3 a 4 platového nařízení. Je stanovený platovou třídou a platovým stupněm.

*Novému řediteli je potřeba vydat platový výměr. S jeho formální podobou vám pomůže mzdová účetní. Od ředitele budete pro jeho vydání potřebovat doložit nejvyšší dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání, organizační řád školy a případné informace k přiznání zvláštního a specializačního příplatku.*

*U stávajících ředitelů je třeba pamatovat na to, že platový výměr musíte v určitých situacích aktualizovat, např. při dosažení vyššího platového stupně, při změně zvláštního příplatku či specializovaných činností, změnách platových tarifů nebo souvisejících změnách školské legislativy. Nový platový výměr je třeba vydat také tehdy, když se mění organizační struktura školy a stupeň vedení nebo když se rozhodnete upravit osobní příplatek. Nový platový výměr je třeba vydat nejpozději v den, kdy začíná platit, tedy typicky např. 1. září daného roku.*

### 2.1 ZAŘAZENÍ ŘEDITELE ŠKOLY DO PLATOVÉ TŘÍDY

**§** Zřizovatel zařadí ředitele do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává. (§ 123 odst. 3 zákoníku práce). Zařazení do platových tříd stanoví katalog prací. Ředitel školy bude zpravidla zařazen do příslušné platové třídy podle povolání **učitel**, jelikož řídí jejich práci nebo ji sám vykonává (2.16.01). Rovněž může být zařazen jako **koordinační, projektový a programový pracovník** (1.01.12), pokud tomu odpovídá činnost, kterou sám vykonává. Může však být zařazen také do příslušné třídy v rámci povolání **speciální pedagog** (2.16.03) nebo **vychovatel** (2.16.02), pokud vykonává tyto činnosti s ohledem na svou odbornou kvalifikaci ve škole či školském zařízení. **Vždy však platí, že zařazován je podle nejnáročnějších prací, které vykonává nebo jejichž vykonávání řídí.**

- **Ředitele MŠ lze zařadit podle povolání učitel do:**

**10. platové třídy** podle bodu 1, pokud se podílí na tvorbě a koordinaci **školního vzdělávacího programu** mateřské školy nebo tvorbě vzdělávacích programů pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a individuálních vzdělávacích programů.

**11. platové třídy** podle bodu 1, pokud se podílí na koncepci rozvoje školních vzdělávacích programů v rámci regionu nebo **řídí práci speciálního pedagoga nebo školního psychologa** zařazeného dle katalogu prací do 11. platové třídy.

**12. platové třídy** v případě, že řídí práci speciálního pedagoga nebo školního psychologa zařazeného dle katalogu prací do 12. platové třídy.

- **Ředitele MŠ lze zařadit jako koordinačního, projektového a programového pracovníka do:**

**11. platové třídy** podle bodu 2 povolání koordinační, projektový a programový pracovník, a to za předpokladu, že vykonává **komplexní koordinaci všech uvedených oblastí správy organizace**, tedy ekonomickou, personální, technickou, provozní, majetkovou a organizační, případně koordinaci správy dalších oborů činnosti organizace. Pokud vedoucí zaměstnanec komplexní koordinaci správy jedné nebo více jmenovaných oblastí nevykonává (může se jednat typicky o případy, kdy správu nemovitého majetku vykonává zřizovatel a ředitel školy tak tyto činnosti nezajišťuje), nelze ho do 11. platové třídy zařadit.

- **Ředitele ZŠ a SŠ lze zařadit podle povolání učitel do**

**12. platové třídy** podle bodu 1, vykonává komplexní vzdělávací a výchovná činnost ve všeobecně-vzdělávacích nebo odborných předmětech (zařazování učitelé vykonávající samostatně přímou pedagogickou činnost *spojenou s tvorbou a aktualizací pedagogické dokumentace*)

**13. platové třídy** podle bodu 2, pokud vykonává specializované metodologické činnosti v oblasti pedagogiky a psychologie, za předpokladu absolvování zvláštního studia (například vzdělávání pro vedoucí pedagogické pracovníky dle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb.), či pokud vykonává nebo řídí práci výchovného poradce, který je do zařazen do 13. platové třídy.

- **Ředitele ZŠ a SŠ lze zařadit jako koordinačního, projektového a programového pracovníka do:**

**12. platové třídy** pouze tehdy, pokud zřizovatel ředitele pověří **koordinací rozvoje** současně všech těchto složek organizace: finanční, personální, technické, provozní a organizační, případně též koordinací rozvoje dalších oborů činnosti organizace. Ředitel však musí skutečně koordinovat „rozvoj“ činnosti organizace (nepostačuje pouze „správa“). V praxi pak takovýto všestranný rozvoj zpravidla zajišťuje přímo zřizovatel příspěvkové organizace.

Podrobně viz [Metodický výklad k odměňování zaměstnanců škol](#).

### Odpočet při nedosažení vysokoškolského vzdělání

**§** Důležitou podmínkou pro zařazení do platové třídy je splnění požadavku dosaženého stupně vzdělání pro příslušnou platovou třídu. Pro zařazení do 11. nebo 12. platové třídy se vyžaduje získání vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu nebo v bakalářském studijním programu. Ty ředitele, kteří tohoto stupně vzdělání nedosáhli, lze do uvedených platových tříd zařadit

výjimečně, a to za předpokladu, že není možné obsadit pracovní místo ředitele osobou, která by příslušného vzdělání dosáhla, a za podmínek stanovených v § 3 odst. 4 platového nařízení. **Ředitele bez příslušného vzdělání** lze zařadit do 11. nebo 12. platové třídy na dobu 4 let. Na dobu delší, než jsou 4 roky, pak lze dotčeného zaměstnance zařadit, jen jestliže předchozí praxí nebo po dobu výjimečného zařazení po dobu 4 let prokázal schopnost k výkonu požadované práce. Ze započtené praxe je pak v takovém případě nutno **provést odpočet v souladu s § 4 platového nařízení**.

*Z doby, která byla započtena jako praxe při nesplnění požadavku na odpovídající stupeň vzdělání je nutné odečíst zaměstnanci zařazenému do...*

*d) jedenácté až šestnácté platové třídy, který dosáhl jen vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu, dobu 2 roků, nebo jen vyššího odborného vzdělání, dobu 3 roků, nebo jen středního vzdělání s maturitní zkouškou, dobu 5 roků, nebo jen středního vzdělání s výučním listem, dobu 6 roků, nebo jen středního vzdělání, dobu 7 roků, anebo dobu 9 roků, pokud dosáhl jen základního vzdělání nebo základů vzdělání.*

Podrobně viz [Metodický výklad k odměňování zaměstnanců škol](#).

*Zařazení ředitele do správné platové třídy není úplně jednoduché. Je potřeba si pozorně pročíst katalog prací, seznámit se s náplní práce ředitele a od ředitele získat informaci, v jaké nejvyšší třídě jsou jeho zaměstnanci zařazení. V případě pochybností je vhodné konzultovat se mzdovou účetní obce či školy.*

## 2.2 URČENÍ PLATOVÉHO STUPNĚ

**§** Ředitelé se zařadí do platového stupně příslušné platové třídy podle **započitatelné praxe**. V plném rozsahu započte zřizovatel řediteli praxi **v oboru požadované práce**. Jiná praxe se započítává v rozsahu nejvýše dvou třetin, a to v závislosti na míře její využitelnosti pro výkon požadované práce (rozhoduje zřizovatel). Jestliže ředitel dosáhne počtu let, kterým splní podmínky pro postup do vyššího platového stupně, vzniká mu **nárok na platový postup**.

**I** Dosaženou pedagogickou praxi je třeba ředitelům škol započítávat v plném rozsahu, neboť je považována za praxi v oboru požadované práce.

*Platový stupeň spočítá mzdová účetní. Dejte jí pokyn, aby započítala veškerou dosavadní pedagogickou praxi ředitele stejně jako jeho případné působení na vedoucích pozicích, byť i mimo školství. Manažerskou praxi z předchozích zaměstnání ředitel určitě ve škole zhodnotí.*



### 3. PŘÍPLATEK ZA VEDENÍ

§ Příplatkem za vedení se oceňuje řídicí a organizační náročnost práce vedoucích zaměstnanců, zaměstnanců, kteří vedoucí zaměstnance zastupují, a zaměstnanců, kteří nejsou vedoucími zaměstnanci ani jejich zástupci, ale jsou podle organizačního předpisu oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

§ Příplatek za vedení je součástí platového výměru a je nárokovou složkou platu všech vedoucích zaměstnanců. Jeho výše se stanovuje **podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce** v rámci příslušného procentuálního rozpětí. Stupeň řízení je dán **složitostí organizační struktury školy** odpovídající rozsahu a členitosti zajišťovaných činností. Na platovém výměru se uvádí částkou v korunách, nikoli v procentech z platového tarifu. V případě zkráceného pracovního úvazku ředitele se dle § 80 zákoníku práce adekvátně krátí i příplatek za vedení.

I K přehodnocení výše příplatku za vedení dochází, dojde-li ke změně, která jeho výši ovlivňuje, např. při změně organizační struktury školy či jiných ukazatelů ovlivňujících výši příplatku za vedení.

#### 3.1 STANOVENÍ STUPNĚ ŘÍZENÍ

I Ředitel školy je zařazen vždy **nejméně do 2. stupně řízení**, neboť vyšší odpovědnost vedoucích zaměstnanců, kteří jsou zároveň statutárními orgány, je zohledněna tím, že tito vedoucí zaměstnanci jsou **pro účely příplatku za vedení zařazeni vždy o jeden řídicí stupeň výše**, jak je vidět z následující tabulky.

Stupeň řízení	% z nejvyššího platového stupně	příklady
<b>2. stupeň řízení:</b> vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců	<b>15 až 40 %</b>	ředitel pedagogové – uklízečky – kuchařky
<b>3. stupeň řízení:</b> vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení	<b>20 až 50 %</b>	ředitel zástupce pro MŠ ne/pedagogové MŠ      zástupce pro ZŠ ne/pedagogové ZŠ
<b>4. stupeň řízení:</b> vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení	<b>30 až 60 %</b>	ředitel zástupce pro ZŠ a MŠ vedoucí MŠ      zástupce pro provoz vedoucí ŠJ pedagogové – uklízečky – kuchařky

§ Příplatek za vedení vyplývá z organizační struktury právnické osoby, ze které vyplývají stupně řízení. **Organizační strukturu určuje ředitel**, nikoli zřizovatel, nicméně je možné stanovit ve zřizovací listině povinnost předložit organizační strukturu před jejím přijetím zřizovateli ke schválení. Tato struktura pak musí být ukotvena ve vnitřním organizačním předpise právnické osoby. Zřizovatel se může k předložené organizační struktuře vyjádřit **podle toho, jak efektivně je nastavená, stanovit výši příplatku** v rámci procentuálního rozpětí.

I Organizační struktura má být funkční a vycházet z reálných potřeb řízení organizace. Rozhodující pro posouzení je především počet zaměstnanců, a dále složitost organizační struktury. Obecně platí, že vedoucí zaměstnanci jsou ustavováni k samostatnému řízení organizačních útvarů. Vznik těchto útvarů pak vyplývá z velikosti a potřeb organizace, organizačními útvary jsou zpravidla samostatné

školy či školská zařízení (MŠ, ZŠ, školní jídelna, školní družina), jejichž činnost daná právnická osoba vykonává. Řediteli bude vždy příslušet příplatek za vedení stanovený alespoň pro druhý stupeň řízení, v případě větších škol nebo škol se složitější strukturou (například sloučená MŠ a ZŠ do jedné organizace), pak budou splněny podmínky pro další, samostatný stupeň řízení.

**D** Při posouzení nastavení organizační struktury je vhodné zohlednit některá obecná pravidla:

- Zástupce ředitele školy nepředstavuje automaticky samostatný stupeň řízení (ani v případě statutárního zástupce). I menší školy ustanovují zástupce ředitele, byť škola netvoří samostatné organizační jednotky. V takovém případě se jedná o zástupce vedoucího zaměstnance ve smyslu § 124 odst. 2 písm. a) zákoníku práce, který trvale zastupuje ředitele v plném rozsahu jeho řídicí činnosti, přičemž toto zastupování musí být upraveno organizačním řádem školy. Tomuto zástupci ředitele pak náleží příplatek za vedení v rámci rozpětí příplatku za vedení (stanoveného pro nejbližší nižší stupeň řízení, než přísluší zastupovanému řediteli), ustanovením zástupce se však ředitel neposunuje na vyšší stupeň řízení.
- Zástupci ředitele jsou vedoucími zaměstnanci, a tedy i samostatným stupněm řízení, v případě, že samostatně řídí ucelený organizační útvar v rámci organizace (například u větších škol, kde je to opodstatněné z hlediska počtu zaměstnanců, mohou být samostatnými organizačními útvary i 1. a 2. stupeň základní školy apod.). V případě, že v rámci jedné právnické osoby fungují další školy či školská zařízení, mohou jejich vedoucí obdobně představovat samostatný stupeň řízení (například u sloučených MŠ a ZŠ, nebo typicky vedoucí školní jídelny).
- I v případech, kdy velikost školy nevyžaduje ustanovení víceúrovňové organizační struktury mohou být někteří zaměstnanci na základě vnitřního předpisu v určitém rozsahu či oblasti oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práce jiných zaměstnanců a za tímto účelem jim mohou dávat závazné pokyny. Může jít například o vedoucí učitelky velké samostatné mateřské školy či jejího odloučeného pracoviště nebo školníka organizujícího práci uklízeček. Tito zaměstnanci nepředstavují samostatný stupeň řízení, ale náleží jim podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

## 3.2 STANOVENÍ VÝŠE PŘÍPLATKU ZA VEDENÍ

**D** Široké procentuální rozpětí v rámci jednotlivých stupňů řízení umožňuje zřizovateli tuto složku platu **diferencovat dle různých kritérií**. Stanovením kritérií může zřizovatel zohlednit složitost, odpovědnost a náročnost řízení, velikost konkrétní organizace řízení. Pro určení konkrétní výše příplatku doporučujeme kombinaci několika kvantitativních a kvalitativních kritérií z níže uvedených návrhů.

### Kvantitativní kritéria:

- ▶ počet přímo vedených zaměstnanců,
- ▶ počet činností školy zapsaných v rejstříku škol (IZO),
- ▶ počet odloučených pracovišť,
- ▶ počet zaměstnanců,
- ▶ počet zapsaných dětí a žáků, počet tříd,
- ▶ počet tříd podle § 16 odst. 9 školského zákona,
- ▶ počet zapsaných oborů vzdělání,

- ▶ počet školních vzdělávacích programů, dle kterých škola realizuje vzdělávání,
- ▶ počet organizací, se kterými aktivně škola spolupracuje,
- ▶ rozsah stanovených povinností ve vztahu k majetku školy, případně rozsah hmotné odpovědnosti.

#### Kvalitativní kritéria:

- ▶ efektivní nastavení organizační struktury
- ▶ efektivní nastavení manažerských procesů –plánování, organizování, vedení a kontrola
- ▶ rozsah projektového řízení

*Abyste mohl stanovit příplatek za vedení, budete nejdříve potřebovat, aby vám ředitel předložil strukturu organizace a informoval vás o nastavení stupňů řízení u jeho podřízených. Na základě těchto údajů zjistíte stupeň řízení u ředitele. Z tabulky pak vyčtete, v jakém procentuálním rozmezí se může příplatek za vedení pohybovat. Stanovte si kritéria, podle kterých konkrétní procentní podíl zjistíte, využít můžete naše vzorové příklady. Nezapomeňte, že procenta se vypočítávají z nejvyššího stupně příslušné platové třídy, nikoli ze stupně, na který dosahuje váš ředitel.*

## 4. OSOBNÍ PŘÍPLATEK

§ Je nenárokovou složkou platu, poskytovanou dle § 131 zákoníku práce. Po jeho přiznání se stává složkou nárokovou v tom smyslu, že jej je možné odejmout či snížit pouze v odůvodněných případech (viz níže). Řediteli, který dlouhodobě dosahuje **velmi dobrých pracovních výsledků či plní větší rozsah úkolů**, může zřizovatel poskytovat osobní příplatek až **do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně** v platové třídě, do které je ředitel zařazen. Pokud je ředitel vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem, může zřizovatel poskytnout osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je ředitel zařazen. Skutečnost, že je ředitel vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem je však nezbytné dostatečně zdůvodnit a doložit.

§ V případě zkráceného pracovního úvazku ředitele se dle § 80 zákoníku práce adekvátně krátí i osobní příplatek. Na platovém výměru se osobní příplatek uvádí částkou v korunách, nikoli v procentech z platového tarifu.

D Osobní příplatek zohledňuje především **dlouhodobou kvalitu práce ředitele** a zároveň funguje jako výrazný motivační prvek. Protože osobní příplatek je stanoven na dobu neurčitou, představuje pro ředitele vyšší míru jistoty. Zároveň je však vhodné kvalitu práce ředitele **pravidelně vyhodnocovat** a osobní příplatek upravovat v závislosti na míře plnění podmínek, za kterých byl přiznán. Případné odnětí či snížení osobního příplatku musí zřizovatel řediteli školy vždy odůvodnit, a to zhoršením pracovního výkonu posuzovaného např. dle stanovených kritérií, a být schopen tyto důvody doložit.

- I** Osobní příplatek je možné poskytnout ode dne jmenování do funkce, případně po uplynutí zřizovatelem určeného období, např. tří měsíců ve funkci.
- D** Nejpozději do jednoho roku po nástupu do funkce je vhodné např. na základě hodnotícího pohovoru výši osobního příplatku **přehodnotit**.

## 4.1 KRITÉRIA PRO STANOVENÍ OSOBNÍHO PŘÍPLATKU

- D** Kritéria hodnocení v souvislosti s určením výše osobního příplatku ředitele by měla být předem jasně **stanovena vnitřním předpisem zřizovatele**. Doporučujeme vyhodnocovat plnění kritérií v rámci pravidelného **pohovoru zřizovatele s ředitelem, a to alespoň 1x za rok**. Vhodné je, aby ředitel před pohovorem provedl podle těchto kritérií **sebehodnocení**, které následně bude podkladem společného pohovoru se zřizovatelem.
- D** Kritéria doporučujeme členit do několika základních oblastí a stanovit míru plnění jednotlivých položek (např. body, procenta, škály). Níže uvádíme doporučené oblasti hodnocení, které vycházejí z kritérií kvalitní školy zpracované Českou školní inspekcí a jsou přizpůsobeny pro hodnocení ředitelů zřizovatelem.
- I** Kritéria kvalitní školy vydaná Českou školní inspekcí představují komplexní nástroj nejenom pro hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání ve školách, ale také pro práci ředitele na rozvoji školy a zvyšování kvality vzdělávání. Jsou přehledně tematicky členěná a v každé oblasti obsahují konkrétní kritéria i s popisem jejich naplňování. Dle kritérií kvalitní školy postupují při hodnocení pracovníci ČŠI při inspekční činnosti. Ředitelé kritéria dobře znají a mají k dispozici podpůrné materiály pro jejich sledování a naplňování ve své škole.
- D** Proto je vhodné, aby se také zřizovatelé při hodnocení práce ředitele zaměřovali na podobné oblasti a systém hodnocení kvality školy byl tak pro ředitele srozumitelný, jednotný a synergický. Pokud budou ředitelé ve své práci dobře pracovat s kritérii kvalitní školy ČŠI, budou zároveň naplňovat kritéria hodnocení práce ředitele zřizovatelem a povedou školu na cestě ke kvalitě a naplňování cílů Strategie vzdělávací politiky do roku 2030+:
  - koncepce a rozvoj školy,
  - spolupráce a komunikace,
  - klima školy,
  - personální vedení,
  - kvalitní výuka,
  - podpora žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných,
  - management školy.
- I** V příloze naleznete návrh konkrétní sady kritérií, která výše uvedená doporučení naplňuje a kterou můžete použít jako podklad pro pravidelné hodnotící rozhovory s ředitelem. Na základě těchto kritérií pak můžete vyhodnocovat výši osobního příplatku a zároveň rozhodnout o poskytnutí mimořádné či cílové odměny.

*Stanovení osobního příplatku je plně ve vaší kompetenci. Zákoník práce stanovuje hranici do výše 50 %, ale pokud je váš ředitel vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem, osobní příplatek může být až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je ředitel zařazen. Je to tedy na vás.*

*Pamatujte však na to, že osobní příplatek je základním motivačním prvkem. Pro ředitele je signálem, jak moc si vážíte jeho práce, odbornosti a osobního přínosu pro vaši školu. Pokud máte dobrého, nebo dokonce skvělého ředitele, neváhejte mu přiznat osobní příplatek v dostatečné výši. Rozpočet školy s touto nadtarifní složkou platu počítá!*

*A jak poznáte, že váš ředitel dělá svou práci dobře? Inspirovat se můžete našimi kritérii. Alespoň jednou za dva roky, ideálně každý rok, za pomoci kritérií zhodnoťte práci ředitele a zvažte, zda osobní příplatek upravit.*

## 5. ODMĚNY

**§** Za splnění mimořádného či zvláště významného pracovního úkolu („mimořádná odměna“) nebo za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu („cílová odměna“), lze řediteli školy podle § 134 a § 134a zákoníku práce poskytnout jednorázovou odměnu. Odměna není součástí platového výměru.

**I** Odměna ředitele školy se zpravidla vyplácí z **finančních prostředků státního rozpočtu poskytnutých škole na platy**. Z těchto prostředků je možné přidělit odměnu výhradně jen za činnost školy či školského zařízení dle školského zákona. Za ostatní aktivity právnické osoby je možné řediteli poskytnout odměnu z **prostředků zřizovatele či např. z fondu odměn** (např. za doplňkovou činnost, péči o majetek zřizovatele, zapojování do komunitních akcí zřizovatele mimo školní vyučování a další aktivity, které nespádají do obsahu činnosti školy podle školského zákona).

**D** Odměnu lze řediteli poskytnout **za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu**. Zhodnocení mimořádnosti či významnosti pracovního úkolu náleží plně do pravomoci zřizovatele, vždy by se však měla posuzovat ve vztahu k rozsahu běžně plněných úkolů (lze tak ocenit například i flexibilitu ředitele či schopnost plnění konkrétních pracovních úkolů v krátkém termínu). Zároveň však není možné poskytnout odměnu z jiného důvodu, než stanoví zákon (např. z důvodu, který nesouvisí s výkonem práce) nebo k ocenění běžných pracovních úkolů ředitele (k ohodnocení kvality jejich plnění slouží primárně osobní příplatek). Na rozdíl od ostatních složek platu nestanoví zákoník práce pro výši odměny žádná omezení, a tedy je zřizovatel při stanovení její výše limitován pouze množstvím finančních prostředků určených na platy, které jsou pro tento účel k dispozici.

- D** Odměna může být poskytována v pravidelných intervalech na základě **vyhodnocení činnosti ředitele v uplynulém období** (např. kvartálně, pololetně, případně jednou ročně). Přiznáním odměny však může zřizovatel také reagovat na konkrétní aktivity ředitele **průběžně**, a flexibilně tak ocenit jeho práci.
- D** Zákoník práce vyčleňuje zvlášť tzv. **cílovou odměnu**, kterou může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci za **splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu**, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významná. Výši takové odměny, včetně hodnotitelných nebo měřitelných ukazatelů zaměstnavatel musí oznámit předem, přičemž zaměstnanci, který se na takovém pracovním úkolu podílí, vzniká po jejich splnění na tuto odměnu nárok, neskončí-li jeho pracovní poměr před splněním stanoveného úkolu. Tímto způsobem může zřizovatel spolu s ředitelem stanovit **konkrétní cíle rozvoje dané školy** a sledovat a následně také odpovídajícím způsobem vyhodnotit jejich naplnění. **Cílová odměna je tedy vhodným motivačním nástrojem pro dosahování stanovených cílů.**

## 5.1 KRITÉRIA HODNOCENÍ PRO POSKYTNUTÍ ODMĚNY

- D** Pro větší transparentnost je vhodné **stanovit kritéria**, podle kterých zřizovatel posuzuje mimořádnost, respektive významnost konkrétního pracovního úkolu.
- D** Doporučujeme **pro stanovování odměn i osobního příplatku používat stejná či obdobná kritéria**, která postihují celé spektrum práce ředitele, jeho osobnostní předpoklady, odborné znalosti i dovednosti a profesionální přístup. Pokud se při pravidelném hodnocení práce ředitele ukáže, že ředitel dosahuje dlouhodobě nadstandardních výsledků, je vhodné **promítnout tento stabilní nadstandardní výkon do zvýšení osobního příplatku.**
- D** Hodnocení je vhodné provádět **pravidelně, minimálně jednou ročně**. Doporučujeme však provádět hodnocení dvakrát ročně, kdy lze jedno hodnocení zaměřit spíše na oblast řízení organizace a nepedagogickou práci, případně na aktivity nefinancované ze státního rozpočtu (např. na konci kalendářního roku) a druhé hodnocení zaměřit na kvalitu řízení školy v pedagogické oblasti (např. na konci školního roku).
- D** Proces hodnocení je vhodné pojmout **jako rozhovor zřizovatele s ředitelem nad předem stanovenými kritérii. Je vhodné, aby ředitel ještě před samotným rozhovorem provedl pro každé kritérium sebehodnocení**, a do formuláře zaznamenal své hodnocení i případné důkazy, o které může své hodnocení opřít. Následovat by měl **společný rozhovor se zřizovatelem nad jednotlivými kritérii a způsobem jejich naplňování.**
- D** Důležitou součástí procesu hodnocení by mělo být stanovení **konkrétních cílů pro další období**, např. určení konkrétní oblasti, na kterou je třeba se v následujícím roce zaměřit nebo v níž je žádoucí práci ředitele zlepšit. Pro tyto konkrétní cíle na další období je možné stanovit cílovou odměnu. Pro definici cíle je vhodné dodržovat **pravidlo SMART** – cíl by měl být:

- konkrétní (Specific),
- měřitelný (Measurable),
- dosažitelný (Achievable),
- realistický (Realistic)
- a ohraničený v čase (Time-bound).

*Příkladem takového konkrétního cíle může být například „zvýšení počtu tandemových hodin na 2. stupni ZŠ v příštím školním roce o 30 %“ nebo „proškolení tří pedagogů v metodách formativního hodnocení v průběhu školního roku“.*

Doporučené oblasti hodnocení vycházejí z kritérií kvalitní školy zpracovaných ČŠI a jsou přizpůsobeny pro hodnocení zřizovatelem:

- ▶ koncepce a rozvoj školy,
- ▶ spolupráce a komunikace,
- ▶ klima školy,
- ▶ personální vedení,
- ▶ kvalitní výuka,
- ▶ podpora žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a nadaných,
- ▶ management školy.

*Určit, co je spravedlivá odměna, není vůbec jednoduché. Co se jednomu zdá moc, pro druhého je málo. Navíc, jako zřizovatel nemáte možnost být každý den ve škole a přesně vědět, kdo co a jak dělá. Proto je dobré předem stanovit kritéria odměňování. Klidně můžete vycházet z těch pro osobní příplatek. Pravidelně, alespoň jednou ročně, společně s ředitelem zhodnoťte na základě kritérií jeho práci a určete si konkrétní cíle do dalšího hodnocení.*

**Až budete připravovat odměny, mějte na paměti, že:**

- ▶ prostředky na odměny za pedagogické vedení školy má ředitel přidělené ze státního rozpočtu) – vy stanovujte výši odměn, ale řediteli budou vyplaceny z prostředků školy
- ▶ pokud chcete ředitele odměnit i za to, jak se škola např. podílí na životě obce či jak v rámci doplňkové činnosti škola organizuje pronájmy tělocvičny nebo třeba zajišťuje obědy pro seniory, můžete mu na takovou odměnu vyčlenit peníze z obecního rozpočtu, provozního rozpočtu školy nebo z fondu odměn,
- ▶ odměny, zejména ty cílové, jsou skvělým nástrojem, jak posouvat vaši školu v před a krok za krokem společně s ředitelem plánovat a realizovat její rozvoj.