

Rovné odměny mohou být pohodlnou cestou, jak školu neřídit

1.7.2026 - Martin Holčík | EDUin

Školu lze vnímat jako živý systém. A v každém systému vzniká napětí tam, kde jsou role nejasné, přínos není viděný a rovnováha mezi tím, co lidé systému dávají a co od něj dostávají zpět, je dlouhodobě porušena. Debata o odměnách proto není jen debatou o penězích. Je to debata o tom, zda škola jako systém funguje zdravě, nebo zda se její energie ztrácí ve sporech, lhostejnosti a rezignaci. Rovné odměny se často tváří jako projev solidarity a spravedlnosti. Ve skutečnosti ale mohou být i pohodlnou cestou, jak se vyhnout aktivnímu řízení školy a otevřené komunikaci.

Odměna je zpětná vazba systému

Každý živý systém potřebuje ke svému fungování zpětnou vazbu. Díky ní poznává, co má posilovat a co tlumit. Zpětnou vazbou ve škole nejsou jen hospitace, porady nebo hodnotící rozhovory. Zpětnou vazbou je i to, komu škola dává čas, důvěru, mandát, pozornost a v neposlední řadě peníze.

Škola se nestává tím, co má napsané ve vizích a strategických plánech. Stává se tím, co její vedení reálně a opakovaně posiluje. Pokud ředitel vyhlásí ambiciózní strategii rozvoje, ale na konci roku rozdělí nenárokovou složku platu všem rovným dílem, vysílá systému matoucí signál. Říká tím: „Nezáleží na tom, jak moc se snažíte vizi naplňovat, bezpečnější je nevybočovat.“ Odměny jsou jedním z nejsilnějších nástrojů, kterými systém definuje, co je pro něj skutečně důležité. Pokud tento nástroj otupíme rovnostářstvím, strategie zůstane bezmocně viset na papíře.

Ředitel musí systém vidět a unést to

Ředitel, který chce vést školu kvalitně, nemůže být jen správcem provozu a nemá být ani účetním absolutní matematické spravedlnosti. Má být lídrem, který umí říct: *Toto je pro naši školu důležité. Toto jsou role, které nesou náš rozvoj. Tito lidé na sebe vzali větší odpovědnost.* K tomu je zapotřebí schopnost dívat se pozorně na to, co se v organismu školy skutečně děje: kdo nese odpovědnost, kdo drží dynamiku změny, kdo se jen veze a kde energie vzniká, a kde naopak mizí. To vyžaduje odvahu. Jakmile totiž ředitel začne realitu systému skutečně vidět, už nemůže předstírat, že neexistuje. Rozdělit peníze „všem stejně“ je manažersky nejjednodušší cesta, jak si koupit zdánlivý klid ve sborovně. Je to ale klid vykoupený stagnací. Skutečný leadership začíná tam, kde ředitel unese nepopulárnost diferencovaného rozhodnutí, protože si ho dokáže obhájit jasnými argumenty.

Systém se může zadlužit u vlastních lidí

Lidé ve škole nejsou jen položky v rozvrhu. Jsou živými prvky systému, které do něj vkládají energii, čas, péči, nápady a psychickou kapacitu. V každém zdravém systému musí fungovat rovnováha mezi dáváním a bráním. Pokud aktivní a angažovaný učitel dlouhodobě dává škole víc, než kolik systém vidí, oceňuje a vrací zpět, dříve či později se dostaví vyhoření nebo cynismus.

V takovém případě nevzniká jen únava. Vzniká hluboký pocit nespravedlnosti. Aktivní pedagogové začnou mít pocit, že škola bere jejich extra energii jako samozřejmost, zatímco pasivita je odměňována úplně stejně. Školní systém se tak nenápadně zadlužuje právě u těch lidí, na kterých stojí jeho kvalita a rozvoj. A tento dluh se nesplácí penězi, ale ztrátou důvěry a odchodem těch

nejlepších.

Past externího kariérního systému

Slovenská zkušenost, [na kterou v rozhovoru pro EDUin upozorňuje analytik Michal Rehůš](#), ukazuje jedno důležité riziko: kariérní systém se může stát formálním rituálem. Učitel postupuje, obhájí portfolio, získává vyšší plat, ale jeho nová úroveň se nemusí promítnout do konkrétní role, odpovědnosti nebo přínosu pro vlastní školu. Kariérní růst se pak snadno odpojí od života školního systému.

Funkční kariérní systém proto nemůže stát jen na sbírání dokladů, portfolií a formálních stupňů. Musí být svázán s reálnými rolmi uvnitř školy. Pokud učitel přebírá roli uvádějícího kolegy, mentora, garanta oblasti nebo člověka, který pomáhá zavádět změny do praxe, přebírá novou systémovou odpovědnost. A právě tato odpovědnost, která má dopad na kvalitu školy jako celku, má být pojmenována, podporována a také oceněna. Ne primárně za to, co má učitel v portfoliu, ale za to, co reálně pomáhá nést v systému školy.

Nejdřív jasnost, potom peníze

Diferencované odměny samy o sobě školu nespasí. Pokud přijdou bez jasných rolí, srozumitelných kritérií a předchozí hluboké diskuze, mohou systém spíše zranit: vyvolat podezření, křivdu, drby a pocit šéfovy libovůle. Proto nestačí jen „dát někomu víc“. Zdravá cesta vedení školy vyžaduje postupný proces:

- **Nejdřív pojmenovat strategické priority školy:** Co reálně chceme v tomto a příštím roce dokázat?
- **Převést je do konkrétních rolí a odpovědností:** Kdo tyto priority potáhne a co k tomu potřebuje?
- **Jasně artikulovat kritéria přínosu:** Jak poznáme, že se nám to daří, a jaký přínos chce škola posilovat?
- **Zavést pravidelné rozhovory a kulturu zpětné vazby:** Mluvit s lidmi průběžně, nejen na konci školního roku.
- **Používat odměny jako potvrzení už pojmenovaného:** Finanční vyjádření má být logickou tečkou za celoročním hodnotícím rozhovorem, nikoli šokujícím či překvapivým verdiktem z čistého nebe. Odměna má hodnotící rozhovor stvrzovat, nikoli ho nahrazovat.

Teprve tehdy, když peníze následují jasnost, přestává být finanční diferenciace hrozbou pro klima ve sborovně a stává se palivem pro zdravý růst celé školy.

https://www.eduin.cz/clanky/komentar-martin_holcik