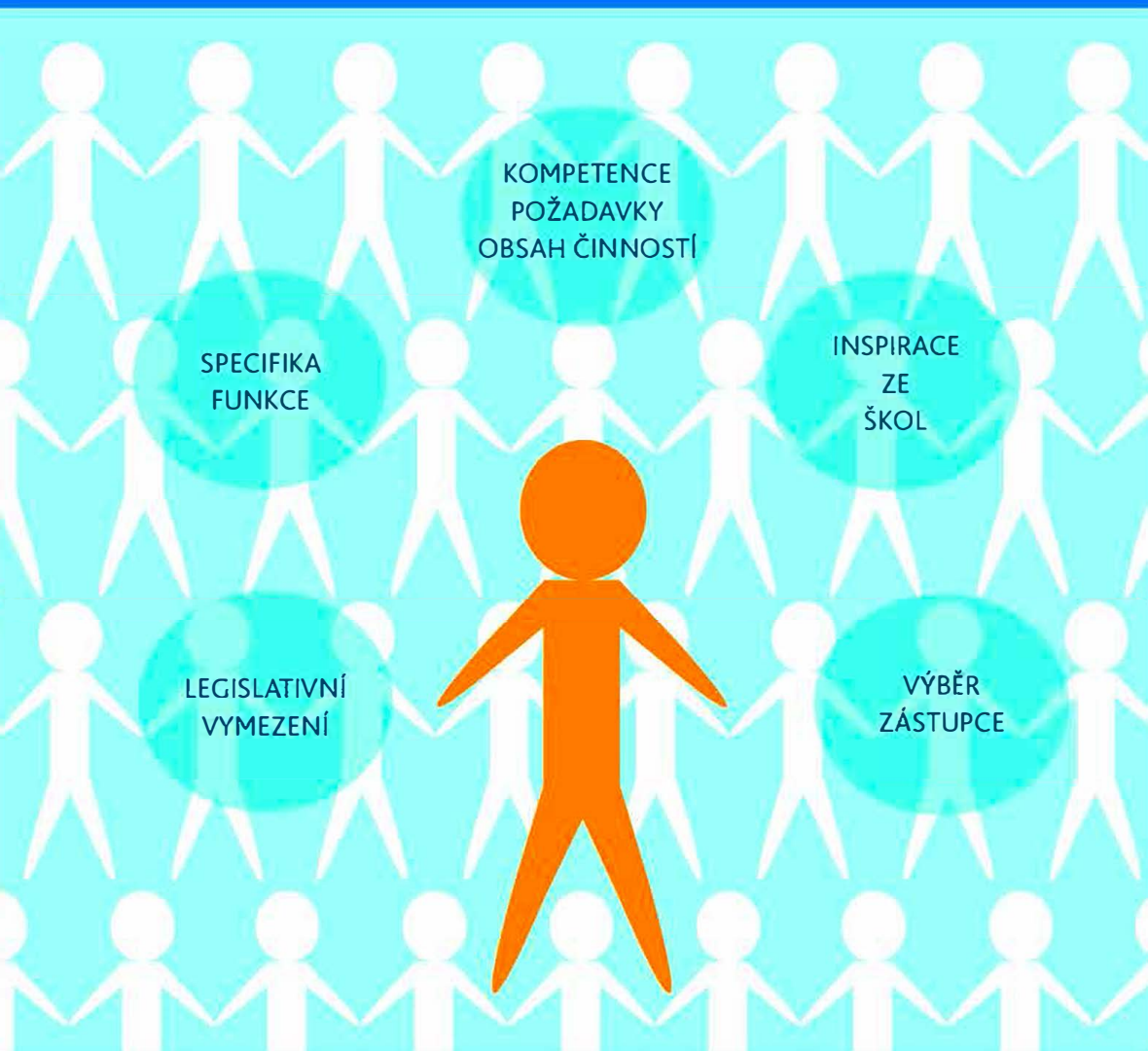


ZÁSTUPCE ŘEDITELE

aneb Život mezi mlýnskými kameny

VÁCLAV TROJAN, IRENA TROJANOVÁ, MONIKA PUŠKINOVÁ



Zástupce ředitele

aneb

Život mezi mlýnskými kameny

Zástupce ředitele

aneb

Život mezi mlýnskými kameny

VÁCLAV TROJAN
IRENA TROJANOVÁ
MONIKA PUŠKINOVÁ



Wolters Kluwer

Vzor citace: TROJAN, V., TROJANOVÁ I. a M. PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2015. 136 s.

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Trojan, Václav

Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny / Václav Trojan, Irena Trojanová, Monika Puškinová. -- Vydání první. -- Praha : Wolters Kluwer, 2015. -- 136 stran

ISBN 978-80-7478-854-3 (brožováno)

371.111-057.177.321 * 371.1 * 005.96:005.336.2 * 331.103.13 * 331.108.3 * 371 * 351.85 * 34 * (437.3)

- zástupci ředitelů škol -- Česko
- management školy -- Česko
- kompetenční modely
- pracovní náplň
- přijímací řízení
- školství -- Česko
- školství -- právní aspekty
- kolektivní monografie

371 - Školství (organizace) [22]

© PhDr. Václav Trojan, Ph.D., Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.,
PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D., 2015

ISBN 978-80-7478-854-3 (brož.)

ISBN 978-80-7478-855-0 (e-pub)

ISBN 978-80-7478-856-7 (pdf)

ISBN 978-80-7478-857-4 (mobi)

OBSAH

Autoři jednotlivých kapitol	7
Seznam zkratk	8
Seznam právních předpisů citovaných v knize	9
Úvod	11
1. Specifika zástupce ředitele	15
1.1 Kontext	15
1.2 Teoretické ukotvení	17
1.3 Jak hrát více postav najednou	24
1.4 Základní typy struktury školy	27
2. Právní úprava institutu zástupce ředitele	31
2.1 Zástupce ředitele z úhlu pohledu právních předpisů	31
2.2 Zákonné podmínky, za kterých může ředitel školy zřídit (a zrušit) funkci zástupce ředitele školy	31
2.3 Zástupce ředitele – zaměstnanec, vedoucí pracovník, pedagogický pracovník	32
2.4 Oblasti činnosti zástupce ředitele školy a jeho pozice v rámci organizačního uspořádání školy	36
2.5 Kompetence delegované zástupci ředitele	37
2.6 Oprávněná úřední osoba ve správním řízení	38
2.7 Přímá pedagogická činnost zástupce ředitele a její rozsah ...	38
2.8 Odměňování zástupce ředitele	43
3. Kompetenční model	50
4. Vybrané činnosti zástupce ředitele	55
4.1 Tvorba rozvrhu	55
4.2 Hodnocení pedagogických pracovníků	59
4.3 Plánování	69
4.4 Administrativa zástupce	71
5. Zástupce ředitele a pedagogický proces	73
6. Výběr zástupce	80

7. Inspirace z terénu – kazuistiky 86

Závěr	111
Přílohy	113
Seznam obrázků	130
Literatura a zdroje	131
Věcný rejstřík	134

AUTOŘI JEDNOTLIVÝCH KAPITOL

Václav Trojan	kapitoly 1, 3, 5, 7
Irena Trojanová	kapitoly 4, 6, přílohy
Monika Puškinová	kapitola 2, přílohy

SEZNAM ZKRATEK

ČŠI	Česká školní inspekce
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
ECAS	European Citizen Action Service
ICT	Information and Communication Technologies
MŠ	mateřská škola
ŠD	školní družina
ŠVP	školní vzdělávací program
TK	třídní kniha
ZŘŠ	zástupce ředitele školy
ZŠ	základní škola

SEZNAM PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ CITOVANÝCH V KNIZE¹

zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění

zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění

zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění

zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění

nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, v platném znění

nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění

nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, v platném znění

vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, v platném znění

vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, v platném znění

vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí

¹ Předpisy jsou řazeny v pořadí:

- kodexy,
- zákony,
- ostatní právní předpisy.

ÚVOD

Zástupce ředitele je teoreticky, výzkumně i legislativně dosud neukotvený prvek managementu české školy. Různými autory bývá řazen mezi střední (Chvál, 2012) nebo vrcholový (Trojan, 2014) management (Trojanová, 2014), legislativně není vůbec vymezen a jeho postavení i náplň činností závisí výhradně na rozhodnutí ředitele školy vzhledem k celkovému kontextu dané školy.

Zástupce ředitele školy nemá stanovenou žádnou vzdělávací povinnost v oblasti školského managementu, řízení organizace či vedení lidí ani před nástupem do funkce, ani během jejího vykonávání. Stejně jako u ředitelů škol není dosud vytvořena struktura systematické pomoci a podpory během výkonu funkce. Zástupce zůstává dále pedagogickým pracovníkem (ačkoli ředitel školy může jmenovat nepedagogického zástupce např. pro oblast ekonomiky či řízení evropských projektů) a jeho povinnost dalšího vzdělávání je s pedagogickými pracovníky totožná a nepřesahuje tento rámec.

Zástupce ředitele školy není jmenován ani schvalován zřizovatelem, přesto může celkem reálně řídit školu velice dlouhou dobu v případě ředitelovy dlouhodobé nepřítomnosti a zastupovat jej prakticky ve všech oblastech.

Jeden ze zajímavých referátů přednesených na konferenci o zástupcích ředitele konané zhruba před rokem (kde také uzrála myšlenka napsat tuto publikaci) měl tajemný název „Jaký strom by měl ve škole zasadit ředitel školy?“. Bylo vidět na posluchačích, jak usilovně přemýšlejí, který by to mohl být. Zdali slovanská lípa či germánský dub, zdali krásná sakura či rychle rostoucí bříza. A přitom to je vrba symbolizující místo, kde je možno se vyzpovídat, vypovídat se, svěřit se, uvolnit se, ulevit si od tajemství či jiného vnitřního tlaku – vzpomeňme na pana Červíčka a jeho tajemství o oslích uších krále Lávy.

Doporučení četby

Knížku Radkina Honzáka *Všichni žijem v blázinci* přečtete jedním dechem. Jde o cyklus rozhovorů novinářky Renaty Červenkové s tímto nesmírně moudrým člověkem, které se věnují obecně lidským tématům. Je až s podivem, s jakou nadsázkou lze hovořit o chápání nemoci, o smrti, vyhoření, stejně jako o návycích na léky či úniku z reality. Podobná knížka se těžko zprostředkovává – zkuste si ji raději přečíst sami.

Zástupce ředitele školy žije v neustálých sociálních interakcích. Při naplňování svých povinností je logicky v kontaktu s ředitelem školy, s ostatními pracovníky školy, s rodiči a jejich žáky, nemluvě o možných kontaktech s partnery školy. Budování sociálních sítí (nikoli ve významu elektronického kontaktu, který někdy způsobí paradoxní odcizování od ostatních) patří mezi každodenní činnosti, které si možná zástupce ředitele ani neuvědomuje. Spatřujeme na tomto místě dvě veliká úskalí:

1. Zástupce může být ovlivňován negativními pocity z obou stran, zejména ve chvílích, kdy se něco nedaří. Stane-li se onou potřebnou vrbou, ke které si chodí vylévat srdce větší množství pracovníků školy, může si postupně zaplňovat kapacitu hlavy a ztrácet potřebný optimismus či nadhled.
2. Stejně špatné je, pokud začne zástupce ředitele přebírat všechny hříchy světa na sebe a hrozí jeho vyhoření. Považuji za správné se u této problematiky na chvíli zastavit.

Člověku hrozí vyhoření, pokud si neuvědomí svoje hranice, nechá si přerůst svoji práci či starosti ostatních přes hlavu a rozhodne se spasit svět. Nedivme se, že vyhoření zasahuje nejčastěji právě ty profese, které se věnují ostatním lidem – učitele, sociální pracovníky, psychology, zdravotníky, kurátory a další z tohoto okruhu.

... u nebeské brány se shodou náhod potkají terapeut, učitel a zástupce ředitele. Svatý Petr je nevitá zrovna přátelsky: „Už se na vás chystám! Kolikrát jsem se snažil naznačit – máte pomáhat, a ne zachraňovat. To můžeme jen my svatí...

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je pochopitelné, že zástupci ředitele je naprosto nezbytné věnovat patřičnou pozornost. Publikace *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny* má ambici tuto pozornost vyvolat a zároveň tuto nezastupitelnou osobu ve škole přesněji vymezit a popsat z různých úhlů pohledu a významu. Kniha hodlá vyvážit teorii, poučení a inspirativní praktické příklady tak, aby byla používána těmito cílovými skupinami:

- zástupci ředitele
- samotní ředitelé škol (jak vybírat vhodné osoby, uvědomování si jejich náplně, co po nich chtít, jak si rozdělit práci mezi sebe a zástupce)
- budoucí zástupci (uvědomění si škály činností a odpovědnosti, příprava na funkci, rozvoj)
- studenti oboru školský management, studenti učitelských oborů na fakultách vzdělávajících učitele
- zřizovatelé a pracovníci ČŠI (inspirace, hodnocení škol a jejich managementu)
- všichni další, kteří chtějí vědět zase něco navíc

Zástupce ředitele zkrátka musí s ředitelem školy tvořit nerozlučný tandem. Jen tak jsou schopni v současných podmínkách skutečně rozvíjet školu. Mnohokrát byly popisovány tlaky a pnutí, v nichž se současná škola nachází. Na jedné straně je kriticky deklasována jako upadající a zastarávající, na druhé straně je poukazováno na dobrou úroveň české vzdělanosti (Průcha, 2015). Ředitel školy prostě musí mít vedle sebe někoho, na něhož je spolehnouti.

Dovolte krátký právníký vstup vysvětlující dva různé pojmy – zástupce ředitele a statutární zástupce ředitele školy.

Zástupce ředitele školy je vedoucí pedagogický pracovník, kterému ředitel v organizačním řádu a pracovní náplni předává určité kompetence k řízení školy a podřízených zaměstnanců. Možnost vytvoření této vedoucí pozice na škole je dána zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (§ 2 odst. 2), a nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé pedagogické činnosti. Ředitel školy může takového zástupce na škole mít, jednoho nebo více, ale nemusí, je-li počet také není stanoven, neodvíjí se již od velikosti školy (dříve podle počtu tříd), ale je limitován pouze rozpočtem školy na platy. Také o rozsahu svěřených kompetencí rozhoduje ředitel školy, například jeden zástupce řídí první stupeň a druhý řídí druhý stupeň školy. Je ale také možná praxe, že každý ze zástupců řídí všechny třídy a zaměstnance, ale v jiných oblastech řízení. Ředitel školy ale takovému zástupci nemůže předat úplně všechny kompetence, například jej zástupce nemůže zastoupit při rozhodování ve správním řízení.

Statutární zástupce ředitele školy naproti tomu nemusí být vůbec pedagogický pracovník, nemusí to být vedoucí zaměstnanec, tedy zaměstnance nemusí řídit. Jde o osobu, která je oprávněna při nepřítomnosti ředitele činit právní úkony jménem školy jako právní osoby (např. uzavírat pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, dávat zaměstnancům výpověď, rozhodovat ve správním řízení o přijetí či vyloučení žáka). U této funkce se nestanovují obvykle kompetence, zastupování je absolutní, v plném rozsahu, bez omezení. Zastupování je zpravidla trvalé, nebo je omezeno – například při dlouhodobé nepřítomnosti ředitele školy.

Zdroj: <http://info.edu.cz/cs/node/28870>