

## Vážení čtenáři,



Vážení čtenáři,

v době, kdy píšu tyto řádky, mám plno čerstvých dojmů z námi pořádané odborné konference, která si kladla ambiciózní cíl – obrátit pozornost **k různým rolím zástupců ředitelů škol**. Snažili jsme se pohlédnout na problematiku z různých úhlů, což jste vy, účastníci, v dotaznících hodnotili velmi pozitivně. Pozvali jsme vás do historických prostor budovy Měšťanské besedy, odkud bylo v roce 1953 zahájeno první televizní vysílání v Československu a kde dnes sídlí Vysoká škola CEVRO Institut. Tyto prostory někteří z vás označili dokonce jako magické. **Václav Trojan**, který celou konferenci velmi kultivovaně, citlivě, vtipně a se znalostí věci moderoval, použil pro zástupce ředitele školy poetické označení „vrána se zlatýma nohama“. Proto jsme se rozhodli přispět ke zdůraznění významu této funkce **vyhlášením ceny pro zástupce ředitele školy**. Podrobnosti se dočtete v příštím, tedy dubnovém vydání Řízení školy, ale už teď můžete přemýšlet nad tím, kterého zástupce a proč na cenu nominujete. Dubnové Řízení školy také otevře problematiku zástupců prostřednictvím **série článků**, které budou reagovat na podněty z již zmiňované konference. Kompletní podklady z konference (všechny prezentace, fotogalerii, texty, informace o ceně Zástupce ředitele školy roku **2014** a další) najdete v **aplikaci Magistr**. Žádali jsme vás o výběr tématu pro příští konferenci – souboj mezi problematikou středního managementu a adaptací začínajícího učitele dopadl velmi těsně ve prospěch středního managementu, ale zájem jste projeвили také o řadu dalších témat – velkým problémem jsou například **pracovní cesty**, kterým věnujeme v tomto vydání dva články, a současně vychází praktická příručka, která by vám měla usnadnit orientaci v této oblasti.

Příjemné počení přeje

**Mgr. Nada Eretová**



## NOVINKY – LEGISLATIVA, INFORMACE

PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D.

2



## LEGISLATIVA

Pracovní cesty ve školství v labyrintu paragrafů

Mgr. Martina Thumsová

4

Musí mít školy a školská zařízení datovou schránku?

RNDr. Ing. Eva Urbanová

6

Směrnice k poskytování cestovních náhrad

PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D.

9



## REKODIFIKACE

Jak „čist“ nový občanský zákoník – povaha jeho právních norem

Mgr. Bc. Adam Hlaváč

14



## ŘEDITEL ŠKOLY – A CO JEŠTĚ?

Někdy zkrátka stojíme na rozcestí

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

17



## ICT VE ŠKOLE

Co je a co není integrace technologií do výuky

PhDr. Ondřej Neumajer, Ph.D.

18



## PR VE ŠKOLSTVÍ

O potřebách našich zákazníků

Mgr. Miroslav Hřebecký

21



## PERSONALISTIKA V ŘÍZENÍ ŠKOLY

Motivace pracovníků

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

24



## PŘEDSTAVUJEME

ÚDiF – Úžasné Divadlo Fyziky ve školách

Mgr. Barbora Mikulecká, Mgr. Vojtěch Hanák

26



## INSPIRACE A INOVACE ZE ŠKOL

Spolupráce se školou v Turecku

Mgr. Alena Třeštíková

28



## KLIMA ŠKOLY

Vitální tým

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

30

Funkční komunikace mezi zřizovatelem, školami a veřejností

Bc. Daniel Štěpán

32

Za kvalitním vzděláváním míříme v Praze 7 přes pravidla tříd

Mgr. Filip Kuchař

33

Pravidla tříd se nám osvědčila

Mgr. Bohumil Kettner

34

Jsem ráda, že s dětmi máme pravidla už od 1. třídy

Mgr. Iva Schmittová

35

Třídní pravidla pohledem odborníka

Mgr. Jaroslava Budíková

36

Nástrahy internetu v komiksu: první pomoc s nadhledem

Bc. Lenka Eckertová

37

Škola pro demokracii: zapojit žáky se vyplatí

Mgr. Eliška Bucvanová

39

# Právní předpisy a informace významné pro práci škol a školských zařízení

Změny za období březen 2014

PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D.,  
specialista na školskou problematiku



## INFORMACE MŠMT

Zdroj: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)

MŠMT zveřejnilo **Věstník č. 1/2014**. Věstník mimo jiné obsahuje:

- Příkaz ministra č. 20/2013, kterým se ruší Příkaz ministra č. 33/2012 (č. j. MSMT-32193/2013-2). Příkaz ministra č. 20/2013 nabyl účinnosti 31. 12. 2013. Příkaz ministra č. 33/2012 zajišťoval organizaci vyřizování žádostí žáků o přezkoumání výsledku nebo rozhodnutí o vyloučení z konání didaktického testu a řešení dalších případů podání žádosti žáka o přezkoumání maturitní zkoušky.
- Výnos č. 10/2013, kterým se upravuje postup při organizaci vyřizování žádostí žáků o přezkoumání maturitní zkoušky (č. j. MSMT-32193/2013-3); výnos nabyl účinnosti 1. 1. 2014.
- Pokyn ministerstva k provedení § 6 odst. 5 zákona č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů, za kalendářní rok 2013 (ze dne 12. 12. 2013, č. j. MSMT-42683/2013), pokyn ministerstva nabývá účinnosti dnem 1. 2. 2014. Pokynem se zrušuje pokyn ministerstva č. j. MŠMT-45853/2012-23 zveřejněný ve Věstníku MŠMT, Sešit 2, z února 2013.
- Soustavu republikových normativů pro rok 2014 (č. j. MSMT-47408/2013).

MŠMT zveřejnilo materiál s názvem **Využití právních opatření při řešení problémového chování žáků na**

**školách**. Má ukázat školám, jakým způsobem by mohly právních opatření využívat při řešení rizikového chování žáků. K užitečným komentářům patří zejména pasáže **Nevhodné chování žáků při vyučování, které znemožňuje vzdělávání ostatních** a **Omlouvání nepřítomnosti žáka ve škole – lékařské potvrzení**. V některých případech však materiál obsahuje odkazy na zrušené metodické pokyny a uvádí nepřesné citace právních předpisů.

## INFORMACE CERMAT

Zdroj: [www.novamaturita.cz](http://www.novamaturita.cz)

Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání vyhlašuje k 3. březnu 2014 termín konání **jednotlivé zkoušky**, která svým obsahem a formou odpovídá společné části maturitní zkoušky na období od 2. května do 31. května 2014. K jednotlivé zkoušce se může přihlásit uchazeč, který není žákem střední školy a dosáhl alespoň základního stupně vzdělání. Uchazeči se mohou přihlašovat nejpozději do 21. března 2014.

## INFORMACE ČŠI

Zdroj: [www.csi.cz](http://www.csi.cz)

Počínaje dnem 14. února 2014 byl zahájen veřejný provoz **modulů domácího a školního testování systému iSET**. Prostřednictvím těchto modulů, vytvořených vedle modulu pro státem realizovanou plošnou či výběrovou ověřování výsledků žáků (tak jak byla v letech 2012 a 2013 pilotována na úrovni 5. a 9. ročníků základních škol v režimu

celoplošného testování, a tak jak bude provedeno výběrové šetření na vzorku škol v roce 2014), je možné provádět elektronické testování žáků **zcela podle vlastního uvážení (modul domácí testování) nebo podle potřeb školy a jejích pedagogů (modul školního testování) jako jeden z dalších nástrojů školní evaluace.** Výsledky, které domácím nebo školním testováním uživatelé a školy získají, budou k dispozici výlučně těmto uživatelům nebo školám jako jeden z indikátorů kvality vzdělávání a vlastních dovedností žáků.

ČŠI zveřejnila:

- Závěrečnou souhrnnou publikaci aktivity Překonávání školního neúspěchu v České republice **Rovný přístup ke vzdělávání v České republice: situace a doporučení.**
- Materiál **Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice. Doporučení pro vzdělávací politiku** – obsahuje návrhy a opatření týkající se hodnocení na úrovni žáka, učitele a školy.

II

# Předpoklady odborné kvalifikace pedagogů

PhDr. Mgr. Jiří Valenta,  
lektor a poradce v oblasti  
řízení školy a školského  
zařízení



*Jedno z velmi aktuálních témat diskuzí v souvislosti s řízením školy a školského zařízení je otázka splnění předpokladu odborné kvalifikace pedagogického pracovníka pro výkon jeho činnosti. Následující článek se pokouší o shrnutí právní podstaty tohoto problému, a to ve všech podstatných souvislostech.*

Pojem **odborná kvalifikace** souhrnně nahrazuje dříve užívaný pojem odborná a pedagogická způsobilost. Bližší **pravidla a podmínky** pro získání odborné kvalifikace obsahují ustanovení § 6 až § 22 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (dále také „ZPP“).

Ustanovení § 22 odst. 5 téhož zákona řeší **posouzení kvalifikace v případě souběhu více pedagogických pozic**. Poslední novela zákona o pedagogických pracovnících přinesla do zavedeného systému posuzování odborné kvalifikace jednu poměrně zásadní změnu, a to s účinností od 1. září 2012. Pro její správné pochopení však nejprve připomeňme vývoj právní úpravy tohoto ustanovení. Do ustanovení § 22 byl nejprve s účinností od 1. července 2010 vložen odst. 3 (v původním číslování), který stanovil: „*Pedagogický pracovník, který vykonává přímou pedagogickou činnost, pro kterou má odbornou kvalifikaci, ve větším rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti, než je polovina jemu stanoveného rozsahu hodin podle § 23 odst. 1, splňuje pro pracovněprávní účely předpoklad podle § 3 odst. 1 písm. b).*“ Toto pravidlo řešilo poměrně časté případy, kdy např. učitel základní školy vykonává svou přímou pedagogickou činnost současně na 1. i 2. stupni základní školy. Podle právní úpravy platné do 30. června 2010 byl takový učitel bez odpovídající kvalifikace pro 1. nebo 2. stupeň (podle toho, jakou kvalifikaci disponoval). V důsledku této změny byla **plně uznána jeho odborná kvalifikace** pro pracovněprávní účely v případě, že např. učitel s kvalifikací pro 2. stupeň základní školy vykonával na 1. stupni základní školy méně než polovinu svého pedagogického „úvazku“, tj. ne více než 10 hodin z celkových 22 hodin přímé pedagogické činnosti. Totéž platilo např. i v situaci, kdy učitel odborných předmětů střední školy má část svého pedagogické-

ho „úvazku“ v předmětech všeobecně vzdělávacích, opět ale za předpokladu, že tyto předměty nedosahovaly poloviny celkového týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti, který mu je stanoven. Jiným příkladem využití tohoto ustanovení je situace, kdy učitel část své přímé pedagogické činnosti vykonává ve třídě zřízené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Ve všech těchto případech již takový učitel nemusel podstupovat rozšiřující studium, kterým by si doplnil chybějící kvalifikaci, jako tomu bylo podle původního právního stavu.

Novela zákona účinná od 1. září 2012 pak přinesla další, a to zásadní **zmírnění podmínek splnění odborné kvalifikace!** Jak jsme právě připomněli, dosud v uvedených případech musel pedagog splňovat předpoklad odborné kvalifikace ve větším rozsahu přímé pedagogické činnosti, než je polovina jemu stanoveného rozsahu. Nová právní úprava již nevyžaduje nadpoloviční většinu počtu hodin, a stačí tak splňovat předpoklad odborné kvalifikace **v jakémkoli počtu hodin**, tedy např. i jen jednou hodinou týdně. Podmínkou však je, že pedagog vykonává obě činnosti (tj. pro něž splňuje předpoklad odborné kvalifikace i pro něž nesplňuje) **v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě**. Nelze tedy využít tohoto ustanovení např. u pedagogů se souběžnými pracovněprávními vztahy (např. vychovatelka školní družiny „dobírající“ hodiny na 1. stupni ZŠ).

Výkladově nejasná je situace, kdy je v rámci jedné pracovní smlouvy sjednán alternativně **výkon více druhů práce** (např. učitel všeobecně vzdělávacích a odborných předmětů SŠ). Úmysl zákonodárce však zřejmě směřoval k toleranci jen v rámci jednoho druhu práce, proto se lze domnívat, že alternativní výčet druhů práce v pracovní



smlouvě také neumožňuje využití tohoto nového pravidla. V uvedeném příkladu však **stačí změnit obsah pracovní smlouvy** tak, aby sjednaným druhem práce byl „učitel“, popř. „učitel střední školy“ a pak již tohoto nového nástroje lze použít.

Existuje jeden základní rozdíl ve způsobu získání odborné kvalifikace učitele vyšší odborné školy v porovnání s učitelem střední školy. U všech kategorií učitelů vyšší odborné školy (učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, odborných předmětů, praktického vyučování a odborné praxe) se získává odborná kvalifikace stejně jako u příslušné kategorie učitele střední školy, ale **u učitele vyšší odborné školy již není vyžadována pedagogická způsobilost**. Stačí tedy vždy jen **příslušný stupeň vzdělání v oboru**, který odpovídá charakteru předmětu nebo praktického vyučování. Plně kvalifikovanými jsou tedy i absolventi neučitelských odborných studijních programů.

Specifickým způsobem splnění podmínek odborné kvalifikace učitele uměleckých předmětů je postup uvedený v § 10 odst. 2 ZPP. Podle něj může ředitel školy rozhodnout, že upouští od splnění předpokladu odborné kvalifikace u učitelů, kteří **jsou nebo byli výkonnými umělci**. Tímto rozhodnutím se pro pracovněprávní účely považuje takový učitel za plně kvalifikovaného a nelze již po něm (např. později) požadovat splnění předpokladu odborné kvalifikace. Zákon stanoví **písemnou formu tohoto rozhodnutí**. Ustanovení § 67 zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, stanoví, že výkonným umělcem je fyzická osoba, která vytvořila umělecký výkon. Uměleckým výkonem pak je podle stejného ustanovení výkon herce, zpěváka, hudebníka, tanečníka, dirigenta, sbormistra, režiséra nebo jiné osoby, která hraje, zpívá, recituje, předvádí nebo jinak provádí umělecké dílo včetně výtvorů tradiční lidové kultury. Zákon č. 121/2000 Sb. pak dále stanovuje osobnostní a majetková práva výkonného umělce. Je tedy výkonným umělcem ten, na kterého lze vztáhnout výše uvedenou charakteristiku. I když tato definice není jednoznačná, lze bez větších pochybností uvést, že je **plně v kompetenci ředitele školy rozhodnout**, kdo je (byl) výkonným umělcem, tedy kdo splňuje výše uvedenou definici výkonného umělce.

Takový přístup k plnění odborné kvalifikace je evidentně motivován snahou umožnit působení vynikajících umělců v uměleckých školách i v případech, kdy tito nedisponují odpovídajícím vzděláním.

### Výjimky z předpokladu odborné kvalifikace (§ 30 až 33 ZPP)

Ustanovení § 30 ZPP uznává odbornou kvalifikaci a další předpoklady, kterými splňovali pedagogičtí pracovníci podmínky pro výkon činnosti pedagogického pracovníka podle předchozích právních předpisů. **Kdo tedy splňoval předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka před nabytím účinnosti tohoto zákona, splňuje je i po 1. lednu 2005**, přestože v některých případech je

např. předpoklad odborné kvalifikace v tomto zákoně formulován jinak, než tomu bylo v předchozí právní úpravě. Není tedy důvod požadovat např. doplnění kvalifikace u nově přijímaného pedagogického pracovníka, pokud tento splňoval předpoklad odborné kvalifikace v době, kdy platila předchozí právní úprava. Ustanovení tohoto zákona se plně vztahují až na ty pedagogické pracovníky, kteří si dokončili požadovanou kvalifikaci v době účinnosti tohoto zákona.

Pro potřeby uznávání kvalifikace bude tedy i nadále nezbytné disponovat zněním **již zrušených předpisů o odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků** (především vyhláška č. 139/1997 Sb.). Pro posouzení toho, podle kterého právního předpisu se posuzuje odborná kvalifikace pedagogického pracovníka, není přitom rozhodující datum vzniku pracovněprávního vztahu, ale **datum ukončení příslušného vzdělání**. Jestliže tedy ředitel školy přijímá nového pedagogického pracovníka v době účinnosti zákona, ale tento získal odbornou kvalifikaci před nabytím účinnosti zákona, posuzuje se předpoklad odborné kvalifikace podle tehdy platného právního předpisu. Podmínky získání odborné kvalifikace podle tohoto zákona se tak uplatní až na ty pedagogické pracovníky, kteří získali tuto kvalifikaci (absolvovali studium) až po nabytí účinnosti zákona. Totéž pak platí i v případě kvalifikačních předpokladů, které získávali pedagogičtí pracovníci v rámci **dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků** (např. doplňkové pedagogické studium apod.).

### Výjimka podle ustanovení § 32 ZPP

Toto ustanovení nastavuje **přechodné období** v délce 10 let od nabytí účinnosti zákona, po které je umožněno vykonávat přímou pedagogickou činnost i těm zaměstnancům, kteří nesplňují předpoklad odborné kvalifikace. Pokud ve stanovené lhůtě nezahájí **studium potřebné k získání odborné kvalifikace** a toto studium úspěšně nedokončí, nebudou moci nadále od 1. ledna 2015 přímou pedagogickou činnost vykonávat. Požadavek **úspěšného ukončení tohoto studia** je pak třeba chápat tak, že nestačí ve stanovené lhůtě studium zahájit, ale také jej poté dokončit. Přitom úspěšné dokončení studia není časově nijak limitováno. Existují sice názory, podle kterých má být tato desetiletá lhůta splněna i pro dokončení příslušného studia. S ohledem na teleologickou interpretační metodu a tzv. *ratio legis* znění příslušného ustanovení ZPP však lze dospět k názoru, že tato lhůta byla zákonodárcem stanovena právě a jen pro zahájení studia s podmínkou, že toto studium bude následně úspěšně ukončeno. Prerušením studia, jeho zanecháním nebo ukončením z důvodu nesplnění studijních podmínek po 1. lednu 2015 vzniká zaměstnanci stejný problém, jako by studium vůbec nezahájil.

Toto desetileté přechodné období není v žádném případě možné zaměňovat za jinou, a sice čtyřletou lhůtu, kterou dává platový předpis (nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách

a správně) zaměstnavateli **možnost ponechat zaměstnance v platové třídě, pro kterou nesplňuje kvalifikační předpoklad.**

V důsledku novely provedené zákonem č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání, platí, že povinnosti zahájit studium jsou touto novelou zbaveni ti pedagogičtí pracovníci, kteří k určitému datu dosáhli věku **50 let a současně mají praxi nejméně 15 let na příslušném druhu nebo typu školy.** Tímto určitým datem je ovšem stále stejný okamžik, k němuž je vztážen také počátek trvání desetileté lhůty pro zahájení studia – tedy den nabytí účinnosti zákona o pedagogických pracovnících, tj. 1. ledna 2005. Nelze tedy vztahovat podmínku 50 let věku a 15 let praxe ke dni nabytí účinnosti této novely, tj. k 5. květnu 2006.

Zdůrazněme, že výjimka vztahující se k 50 letům věku pedagoga (která je navíc spojena s praxí na daném druhu nebo typu školy a školského zařízení v délce alespoň 15 let) je vztahována ne k okamžiku vzniku pracovního poměru, ale ke dni nabytí účinnosti zákona.

Od počátku existence tohoto ustanovení § 32 ZPP provází zaměstnávání pedagogických pracovníků bez odpovídající kvalifikace řada dohadů a dezinterpretací. Právě těmto nejasnostem se budeme dále věnovat, a to mj. i ve světle judikovaných rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR.

Především je třeba si uvědomit, jaký byl od samého počátku **účel a smysl tohoto ustanovení** (tj. tzv. *ratio legis*). Všimněme si, že formulace § 32 odst. 1 písm. b) zákona nestanoví nic o „prominutí“ vzdělání a již vůbec neznamená uznání chybějícího vzdělání (na rozdíl od ustanovení § 10 odst. 2 téhož zákona, podle kterého je možné právním jednáním ředitele školy uznat učitele, který je výkonným umělcem, chybějící vzdělání). Vyplývá to nejen z gramatické stavby ustanovení, ale mj. také z důvodové zprávy k vládnímu návrhu zákona. Tím je zřejmý úmysl zákonodárce, který je důležitý pro správnou interpretaci této (ale i každé jiné) části zákona. V řadě případů se totiž zaměstnanci dožadovali (a stále dožadují) toho, aby je ředitel školy i nadále zaměstnával jako pedagogické pracovníky, přestože nesplňují kvalifikační předpoklad stanovený právním předpisem. Vzniká tedy otázka, zda lze vzhledem k tomuto ustanovení vůbec **dát nekvalifikovanému zaměstnanci výpověď z pracovního poměru** s použitím výpovědního důvodu uvedeného v § 52 písm. f) zákoníku práce, tj. pro nesplňování kvalifikačních předpokladů stanovených právním předpisem pro výkon sjednané práce. Hned v několika konkrétních soudních sporech o platnost takové výpovědi tak proti sobě stály dvě protichůdné interpretace ustanovení § 32 odst. 1 písm. b) zákona o pedagogických pracovnících. Zaměstnavatelé vycházejíce z výše uvedeného účelu

a smyslu předmětného ustanovení argumentovali, že toto ustanovení sice dává možnost zaměstnavateli zaměstnávat nekvalifikované pedagogické pracovníky (nikoliv povinnost zaměstnávat tyto pedagogické pracovníky), avšak v žádném případě z něj nelze dovodit, že zákonem stanovený předpoklad odborné kvalifikace se po dobu deseti let od účinnosti zákona promíjí nebo že předpoklad odborné kvalifikace se považuje za splněný. Nadále tedy trvá skutečnost, že pedagogický pracovník nesplňuje zákonem stanovený předpoklad pro výkon pedagogické činnosti, a proto je možné skončit se zaměstnancem pracovní poměr výpovědí danou zaměstnavatelem **z důvodu, že zaměstnanec nesplňuje předpoklady stanovené právním předpisem pro výkon sjednané práce.**

Naproti tomu zaměstnanci ve sledovaných soudních sporech namítali, že jde o ustanovení „odstraňující tvrdost tohoto zákona“ pro zaměstnance, kteří ke dni účinnosti zákona nesplňují předpoklad odborné kvalifikace pro příjmu pedagogickou činnost. Podle této interpretace má jít o určitou ochranou stávajících pracovníků, kteří nesplňují předepsané předpoklady a mají nadále zájem o výkon pedagogické činnosti, aby si předepsané pedagogické vzdělání v zákonem dané lhůtě měli možnost doplnit. Proto se zaměstnanci dožadovali **soudního rozhodnutí o neplatnosti výpovědi.** V současné době lze konstatovat, že uvedené spory již řeší ustálená judikatura Nejvyššího soudu ČR tak, že ustanovení § 32 zákona č. 563/2004 Sb. nelze vykládat jako ustanovení zmírňující tvrdost zákona. Smyslem citovaného ustanovení je podle Nejvyššího soudu ČR **zachovat kontinuitu a poskytnout vedoucím škol a školských zařízení určitý čas k zajištění potřebného počtu kvalifikovaných zaměstnanců.** Nejedná se o opatření, kterým by se požadavek na vzdělání pedagogických pracovníků fakticky odkládal o deset let, během nichž by nebylo možno pracovní místo obsazené zaměstnancem bez potřebné kvalifikace obsadit kvalifikovaným zaměstnancem.<sup>1</sup>

Nejvyšší soud dal tedy za pravdu zaměstnavateli v tom, že **lze dát výpověď zaměstnanci, který nesplňuje kvalifikační předpoklady stanovené právním předpisem pro výkon práce pedagogického pracovníka, přestože ustanovení § 32 zákona o pedagogických pracovnících stanoví možnost tuto práci bez kvalifikace po jistou dobu vykonávat.** Za pozornost stojí zdůvodnění tohoto stanoviska Nejvyššího soudu. V něm se mj. uvádí: „*Pro podání výpovědi podle ustanovení § 46 odst. 1 písm. e) zák. práce<sup>2</sup> není významné, zda ke stanovení předpokladů došlo právním předpisem již před vznikem pracovního poměru nebo teprve v době jeho trvání. Lze tedy dát úspěšně výpověď zaměstnanci, který nesplňuje předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce, i když tyto předpoklady byly právním předpisem stanoveny teprve v době trvání pracovního poměru zaměstnance*

<sup>1</sup> Jedná se o rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 12. 3. 2009, č. j. 21 Cdo 1276/2008 a rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 8. 12. 2009, č. j. 21 Cdo 4636/2008.

<sup>2</sup> Pozn. autora: Výpověď byla dána ještě za platnosti „starého“ zákoníku práce. Současný zákoník práce ale obsahuje zcela identický výpovědní důvod, a to v ustanovení § 52 písm. f) ZP.

a při vzniku tohoto pracovního poměru nebyly ještě právním předpisem vyžadovány“ (srov. například odůvodnění rozsudku Nejvyššího soudu ČR ze dne 25. 2. 1998, sp. zn. 2 Cdon 1683/97, který byl uveřejněn pod č. 1 ve Sbírce soudních rozhodnutí a stanovisek, ročník 1999).

Připomeňme tedy, že smyslem tohoto ustanovení je nikoliv zakotvit právo zaměstnance bez kvalifikace na zaměstnání ve smyslu uplatnitelného nároku, ale jednoznačně stanovit **pravomoc zaměstnavatele** zaměstnat takového nekvalifikovaného zaměstnance jako pedagogického pracovníka. Skutečný význam ustanovení § 32 písm. b) zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, je v tom, aby po dobu trvání zde uvedeného lhůty mohl ředitel školy využívat nekvalifikované zaměstnance k výkonu přímé pedagogické činnosti, aniž by přitom sám porušoval zákon.

Za pozornost ještě stojí ta část odůvodnění rozsudku Nejvyššího soudu, která blíže interpretuje **podmínku zahájení studia** ve stanoveném období. Z části věty: „... *nejdéle po dobu deseti let, pokud v této době nezahájí studium...*“ Nejvyšší soud dovozuje, že je třeba toto ustanovení vykládat pozitivně, tj. takto: „*Ustanovení umožňuje výkon přímé pedagogické činnosti fyzickým osobám, které nesplňují předpoklad odborné kvalifikace, pokud ve stanovené lhůtě zahájí a úspěšně ukončí studium potřebné k získání odborné kvalifikace.*“ Použití záporné formy slovesa „zahájí“ označil Nejvyšší soud za „formulační lapsus“, protože by doslovná interpretace takto formulovaného ustanovení mohla údajně vést k absurdnímu závěru, že naopak v případě zahájení studia by pedagogický pracovník tuto práci vykonávat nemohl. K tomuto výkladu je na místě podotknout, že není jediným možným. Také lze zápor v uvedené větě vyložit tak, že pokud nezahájí nekvalifikovaný pedagog studium, může tuto práci vykonávat **jen** po zde uvedené době. V případě zahájení studia může přímou pedagogickou činnost vykonávat i po uplynutí zde uvedené doby, a to za podmínky, že studium úspěšně ukončí. I když tedy přijatý názor Nejvyššího soudu není zcela odpovídající skutečnému účelu analyzovaného ustanovení zákona, nezbyvá, než jej respektovat a přizpůsobit mu praxi řízení školy a školského zařízení. Z tohoto pojetí interpretace předmětného ustanovení totiž vyplývá ještě jeden velmi důležitý závěr. Judikované rozhodnutí soudu se týkalo výpovědi, kterou dal zaměstnavatel nekvalifikovanému pedagogovi, který ještě **nezahájil** studium vedoucí k získání potřebné kvalifikace. Z argumentace Nejvyššího soudu lze ale dovodit, že v případě zaměstnance, který v souladu s tímto ustanovením již zahájil studium vedoucí ke splnění kvalifikace, by výpověď z pracovního poměru podle § 52 písm. f) zákoníku práce nemusela být úspěšná, protože podle názoru Nejvyššího soudu zahájením studia v zákonem stanoveném termínu splní zaměstnanec podmínku uvedenou v ustanovení § 32 zákona o pedagogických pracovnících pro výkon přímé pedagogické činnosti i bez odpovídající kvalifikace. Lze sice vyslovit názor, že takováto interpretace jde poněkud proti výše uvedenému účelu tohoto ustanovení, rozhodně je ale na místě doporučit ředitelům škol

a školských zařízení takový postup, který bude konformní s tímto názorem Nejvyššího soudu. I když by jistě bylo zajímavé, jak by Nejvyšší soud rozhodl v případě výpovědi pedagogovi, který dosud nesplňuje kvalifikační předpoklady, ale potřebné studium již zahájil. Rozhodnutí v takovémto případě totiž dosud judikováno nebylo.

Z výše uvedeného vyplývají tyto **závěry**:

§Pedagogického pracovníka, který nesplňuje kvalifikační předpoklady stanovené právním předpisem pro výkon přímé pedagogické činnosti, je možné zaměstnávat až do 31. prosince 2014 za podmínky, že v této době zahájí studium vedoucí k získání potřebné kvalifikace a toto studium úspěšně ukončí.

§Tomuto zaměstnanci je možné dát výpověď z pracovního poměru pro nesplňování kvalifikačních předpokladů [§ 52 písm. f) zákoníku práce] kdykoliv v tomto období, pokud tento zaměstnanec již nezahájil studium vedoucí k získání potřebné kvalifikace.

§Výpověď ze stejného důvodu daná zaměstnanci, který již zahájil studium vedoucí k získání potřebné kvalifikace a v tomto studiu řádně pokračuje, zřejmě bude soudem označena za neplatnou.

Poslední novela ZPP zasáhla významně ustanovení § 32 písm. c), které nově zní takto: „*Fyzická osoba, která nesplňuje předpoklad podle § 3 odst. 1 písm. b), může vykonávat přímou pedagogickou činnost po dni nabytí účinnosti tohoto zákona, jestliže v době vzniku základního pracovněprávního vztahu neuskutečňovaly vysoké školy pro výuku odborných předmětů ve střední a vyšší odborné škole akreditovaný magisterský studijní program příslušného studijního oboru; v tomto případě se získáním nejvyššího dosažitelného vzdělání v příslušném oboru považuje předpoklad odborné kvalifikace pro pracovněprávní účely za splněný.*“

Podstatou změny tak je, že zákon vztáhl nově okolnost, že vysoké školy nenabízely příslušný studijní program pro danou odbornost, výslovně **k době vzniku pracovněprávního vztahu** (tj. pracovního poměru nebo některé z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr). Původní právní úprava totiž podmiňovala absenci nabídky vysokých škol absolutně, tj. i kdykoliv poté, kdy pedagog začal svoji činnost bez kvalifikace vykonávat. V rozporu s principem právní jistoty se tak mohlo stát, že ředitel školy zaměstnává nekvalifikovaného pedagoga v souladu s tímto ustanovením zákona, ale vzhledem ke změně nabídky studijních programů vysokých škol mohl o tuto jistotu kdykoli přijít. Proto se podle nové právní úpravy posoudí existence této výjimky ke dni vzniku pracovního poměru.

Nově je doplněno ustanovení, že v takovém případě se **získáním nejvyššího dosažitelného vzdělání v příslušném oboru** považuje předpoklad odborné kvalifikace pro pracovněprávní účely za splněný. To je velmi důležité ustanovení, kterým se tato výjimka z kvalifikačních předpokladů liší od obou předchozích [uvedených v ustanovení § 32 písm. a) a b) zákona]. V těchto případech totiž



využití této zákonem připuštěné výjimky z povinnosti mít odbornou kvalifikaci k výkonu činnosti pedagoga rozhodně neznamená, že by se tím považoval předpoklad odborné kvalifikace za splněný. V případech postupu podle ustanovení § 32 odst. 1 písm. a) a b) zákona zaměstnanec kvalifikační předpoklad nesplňuje a může tedy dostat výpověď z pracovního poměru podle ustanovení § 52 písm. f) zákoníku práce.<sup>3</sup> Jedině postup podle ustanovení § 32 odst. 1 písm. c) zákona však znamená uznání kvalifikace, a tím se zaměstnavatel zbavuje možnosti dát tomuto zaměstnanci výpověď podle výše uvedeného ustanovení zákoníku práce.

Zastavme se u formulace „...v době vzniku **základního pracovního poměru**...“. Ačkoliv to z kontextu tohoto ustanovení přímo nevyplývá, je zřejmé, že zde zákonodárce

má na mysli základní pracovní právní vztah ve smyslu ustanovení § 3 zákoníku práce. Podle tohoto ustanovení platí: „*Základními pracovními vztahy podle tohoto zákona jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.*“ Vedle základních pracovních vztahů totiž doktrína (nikoliv však samotný právní předpis) rozlišuje ještě tzv. další pracovní vztahy, jako jsou např. pracovní vztahy mezi družstvem a jeho členy, služební vztahy (viz ustanovení § 5 zákoníku práce) apod.

Z uvedeného výkladu plyne, že použití této výjimky z předpokladu odborné kvalifikace pedagogického pracovníka podle ustanovení § 32 písm. c) zákona je možné při uzavření pracovního poměru, ale i obou typů dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

<sup>3</sup> Jak potvrdil např. Nejvyšší soud ČR ve výše komentovaném rozsudku č. j. 21 Cdo 1276/2008.

# Jak si zřídit a nastavit datovou schránku ve škole?

**RNDr. Ing. Eva Urbanová,**  
lektorka a metodička  
spisové služby Krajského  
úřadu Středočeského kraje



*V minulém čísle časopisu Řízení školy (viz č. 3/2014, s. 6) jsme vás informovali o povinné elektronické komunikaci zaměstnavatelů, tedy i škol, s Českou správou sociálního zabezpečení, která nastane od 1. 1. 2015. Znamená to, že si školy budou muset k tomuto datu zřídit datovou schránku? Co vůbec práce s datovou schránkou obnáší? Je datová schránka opravdu takovým postrachem všech, kterých se dotýká nebo má dotknout?*

Odpověď na první otázku zní NE! Školy totiž mají na výběr ze dvou způsobů elektronické komunikace, buď datovou schránkou, nebo e-mailem za pomoci uznávaného elektronického podpisu. V případě e-mailové komunikace by to pro školy neměl být vůbec žádný problém, neboť **elektronický podpis** by už měly vlastnit od roku 2010, kdy Česká školní inspekce přišla s požadavkem

zasílat záznam o úrazu elektronicky, včetně uznávaného elektronického podpisu. Co se týká komunikace **prostřednictvím datové schránky**, tak školy zapsané v obchodním rejstříku ji mají ze zákona zřízenou **povinně**. A jak musí postupovat škola, která si chce datovou schránku zřídit na žádost, si vysvětlíme na následujících řádcích.



Datové schránky vznikly zákonem č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, ve znění pozdějších předpisů, jako další v řadě informačních systémů veřejné správy. Ostrý provoz byl spuštěn 1. 11. 2009. Díky novým informačním a komunikačním technologiím **mění datová schránka způsob doručování dokumentů, čímž zrovnoprávňuje papírovou a elektronickou verzi zasílaného dokumentu**. Primárně slouží pro komunikaci s úřady a mezi úřady, které musí přednostně doručovat jejím prostřednictvím, pokud ji má adresát zpřístupněnou a nejde o dokumenty obsahující utajované informace, nedoručuje se vyhláškou nebo na místě. Jejím cílem je **efektivnější, tzn. rychlejší, levnější a spolehlivější veřejná správa**. Zřizovatelem a správcem informačního systému datových schránek je Ministerstvo vnitra ČR, provozovatelem je držitel poštovní licence, v současné době Česká pošta, s. p.

Informační systém datových schránek obsahuje informace nejen o datových schránkách, ale i o jejich uživatelích a funguje **v nepřetržitém provozu** s výjimkou plánovaných odstávek. Hlavním zdrojem informací je **nápověda** v samotné datové schránce a dále internetová stránka **www.datoveschranky.info**. Datovou schránku musí mít v současné době **povinně ze zákona** orgány veřejné moci (státní orgány, orgány územních samosprávných celků, státní fondy, zdravotní pojišťovny, Český rozhlas, Česká televize, samosprávné komory zřízené zákonem, notáři a soudní exekutoři), insolvenční správci, advokáti, daňoví poradci, právnické osoby zřízené zákonem, právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku a organizační složky podniku zahraniční právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku. Co se týče škol, tak **povinně ze zákona mají datovou schránku zřízenou pouze školy zapsané v obchodním rejstříku**. Pokud si chce škola zřídit datovou schránku dobrovolně na žádost, stačí, aby ředitel školy navštívil nejbližší pobočku pracoviště Czech POINT a prokázal se občanským průkazem a jmenovacím dekretem. Pak už bude jen vyčkávat doručení přístupových údajů v obálce se žlutým pruhem, a jeho prvním přihlášením bude datová schránka školy zpřístupněna.

Od listopadu 2011 vede Ministerstvo vnitra ČR veřejný **seznam držitelů datových schránek** na internetové stránce <http://seznam.gov.cz>. K její identifikaci slouží identifikátor datové schránky, který se tvoří automatizovaně s využitím algoritmů pro generování náhodných čísel a slouží jako další kontaktní údaj na danou instituci. Datová schránka je **elektronické úložiště**, které slouží k ukládání datových zpráv, ale ne trvalým způsobem (po 90 dnech od doručení se datové zprávy trvale mažou, pokud není napojena na aplikaci třetí strany, např. spisovou službu, Outlook apod.). Datová schránka slouží k doručování dokumentů

orgány veřejné moci (bezplatná datová zpráva), provádění úkonů vůči orgánům veřejné moci (bezplatná datová zpráva) a od roku 2010 také k dodávání dokumentů fyzických osob, podnikajících fyzických osob a právnických osob (poštovní datová zpráva – placená služba).

Mezi **výhody** datové schránky patří garance doručení, rychlost (úspora času oproti chození na poštu), nemožnost vstupovat do datových schránek jiných subjektů (ani Ministerstvo vnitra ČR, ani Česká pošta, s. p., z důvodu zachování listovního tajemství), přístup do datové schránky kdykoliv a odkudkoliv (internetová kavárna, zahraničí). **Povinností uživatele datové schránky je nutnost ji pravidelně vybírat, jinak nastane doručení fikcí a zajištění dlouhodobého uložení datových zpráv**. V nastavení datové schránky je možné aktivovat **notifikaci neboli upozornění na dodanou datovou zprávu** buď prostřednictvím e-mailu (zdarma), nebo pomocí SMS (3 Kč/SMS).

Ze statistik Ministerstva vnitra ČR vyplývá, že průměrná úspěšnost doručení přihlášením je 97,4 %, což dokládá, že většina uživatelů se do datových schránek pravidelně přihlašuje, pracuje s nimi a nenechává dokumenty doručit fikcí.

Z výše uvedeného plyne, že povinností škol, které mají zřízenou datovou schránku ze zákona nebo si ji zřídí sami na žádost, je hlídat, zda jim jejím prostřednictvím neposílá nějaký úřad dokument. Kvůli tomu však nemusí do datové schránky vstupovat každý den, stačí si nastavit notifikaci neboli upozornění. Další povinností je ukládat si doručené datové zprávy do nějakého úložiště, ať už garantovaného (např. datový trezor) nebo negarantovaného (v počítači, na externím disku apod.). Odesílání datových zpráv datovou schránkou je pro školy **dobrovolné**, nicméně vzhledem k tomu, že zavedení povinné elektronické komunikace s ČSSZ je prvním krokem k tomu, že začnou tento způsob komunikace využívat další instituce, je jen otázkou času, kdy budou datové schránky hromadně využívány i k odesílání datových zpráv, protože si uživatelé uvědomí, že šetří čas, peníze a jsou spolehlivé při doručování.

#### Poznámka redakce

*Detailní informace týkající se datových schránek najdete v aplikaci **Magistr** na [www.rizeniskoly.cz](http://www.rizeniskoly.cz), v sekci pracovní situace pod názvem **Datové schránky**. Logo Magistr*  
*Dozvíte se např. o tom, o jakou formu dokumentů se jedná, jaké jsou možnosti vstupu do datové schránky, informace o přístupových údajích, kdy je dokument do datové schránky doručen, informace o úložišti datových zpráv, co je to autorizovaná konverze...*

# Legislativní vymezení postavení zástupce ředitele školy

PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D.,  
specialista na školskou problematiku



*Cílem tohoto příspěvku je vyčlenit podmínky, za kterých může zástupce ředitele školy – příspěvkové organizace – vykonávat svou činnost, a zdůraznit důležitá práva a povinnosti zástupce ředitele školy. Tím je stanoven úhel pohledu na činnost zástupce ředitele – úhel pohledu pracovněprávní problematiky, správního řádu a školských právních předpisů.*

Příspěvek je zaměřen na:

- požadavky kladené na kvalifikaci zástupce ředitele školy,
- průběh pracovního poměru zástupce ředitele školy,
- oblasti činnosti zástupce ředitele školy a jejich úlohu v rámci organizačního uspořádání školy,
- činnosti, které může ředitel školy oprávněně od svého zástupce očekávat a na něj delegovat.

## Zákonné podmínky, za kterých může ředitel školy zřídit (a zrušit) funkci zástupce ředitele školy

Žádný právní předpis v současné době **nedefinuje povinnost zřídit funkci zástupce ředitele**, ani případný povolený počet zástupců. Z tohoto úhlu pohledu je zřízení funkce zástupce (zástupců) ředitele možné (nikoli povinné).

Zákonné podmínky, za kterých může ředitel školy zřídit funkci zástupce ředitele školy, se logicky vyvozují z ustanovení **zákoníku práce (potažmo zákona o pedagogických pracovnících)** na základě následujících skutečností:

- a) rozsah kompetencí zástupci ředitele svěřených,
- b) oblast činnosti, které se věnuje,
- c) způsob vzniku jeho pracovního poměru.

Mezi několika možnými zástupci ředitele se speciálně vyčleňuje ten, který je v době nepřítomnosti ředitele školy **kompetentní zastupovat právnickou osobu** (školu) ve všech záležitostech (§ 164 nového občanského zákoníku). Při jeho výběru se vychází z toho, že zastupuje právnickou osobu zřízenou za účelem výchovy a vzdělávání.

Zastupuje školu i v oblasti výchovy a vzdělávání a řídí pedagogické pracovníky. Z této skutečnosti se dovozuje, že uvedený zástupce ředitele školy je **pedagogickým pracovníkem**.

Totéž lze samozřejmě konstatovat i o zástupci (zástupcích) ředitele, kteří nejsou tzv. statutárními zástupci, avšak organizují, řídí a kontrolují práci pedagogických pracovníků.

Zástupci ředitele, kteří organizují, řídí a kontrolují činnost nepedagogických pracovníků (např. v rámci ekonomického a provozního úseku) nemají zákonem předepsanou odbornou kvalifikaci. Splňují však požadavky, které na jejich profesionalitu klade zaměstnavatel (vzdělání, praxe).

Status zástupce ředitele je skutečností, která určuje podmínky vzniku jeho pracovního poměru. Podle § 33 odst. 3 písm. f) zákoníku práce **jmenováním na vedoucí pracovní místo se zakládá pracovní poměr v případech stanovených zvláštním právním předpisem<sup>16a)</sup>; nestanoví-li to zvláštní právní předpis, zakládá se pracovní poměr jmenováním pouze u vedoucího organizačního útvaru příspěvkové organizace.**

Jestliže je zástupce ředitele vedoucím organizačního útvaru příspěvkové organizace, vzniká jeho pracovní poměr povinně **pouze jmenováním** (nikoli uzavřením pracovní smlouvy). Za organizační útvar se považuje *každý vnitřní útvar, který byl vytvořen podle organizačního předpisu (např. organizačního řádu) vydaného*

*zaměstnavatelem.*<sup>1</sup> Pracovní poměr zástupce ředitele, který není vedoucím organizačního útvaru, vzniká pracovní poměr **pracovní smlouvou**.

Jmenovaný zástupce ředitele může být ředitelem školy odvolán nebo se může své funkce vzdát, přičemž odvoláním jeho pracovní poměr nekončí. K častým omylům patří názor, podle kterého se učitel školy následně jmenovaný zástupcem ředitele po případném odvolání nebo vzdání se funkce automaticky „vrací“ ke své původní pracovní smlouvě učitele. Podle § 40 odst. 1 zákoníku práce se za změnu pracovního poměru považuje také jmenování na vedoucí pracovní místo podle § 33 odst. 3, k němuž dojde po vzniku pracovního poměru. To znamená, že uvedené jmenování představuje trvalou změnu pracovního poměru a **po případném odvolání nebo vzdání se funkce zástupce ředitele se neobnovuje druh práce, který byl původně sjednán v pracovní smlouvě** (např. učitel).

Pracovní poměr zástupce ředitele, který uzavřel pracovní smlouvu, může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.

### Oblasti činnosti zástupce ředitele školy a jeho pozice v rámci organizačního uspořádání školy

Právní předpisy přímo obsahově neomezuji ani neurčují oblasti činnosti zástupce ředitele. Proto je možné zřídit funkci zástupce ředitele školy tak, **jak to vyhovuje požadavkům ředitele** školy, tj. funkci zástupce ředitele

- a) vykonávajícího komplexně organizační, řídicí a kontrolní činnosti ve vyčleněné oblasti (např. zástupce ředitele úseku ekonomického bez další specializace, zástupce ředitele pro určitý obor vzdělání), nebo
- b) vykonávajícího určité specializované činnosti spadající do širší skupiny činností (např. zástupce ředitele pro klima a spolupráci s rodiči, která je tradičně vnímána jako určitý speciální aspekt výchovné a vzdělávací činnosti).

Oba dva přístupy jsou možné. Je však nutné je realizovat za dalších podmínek, které jsou uvedeny

- a) v zákoníku práce a
- b) v případě zástupců ředitele vykonávajících přímou pedagogickou činností v nařízení vlády č. 75/2005 Sb., v platném znění.

První souvislostí a podmínkou danou zákoníkem práce je již uvedené členění školy (právnícké osoby) na **organizační útvary** a jmenování vedoucích těchto organizačních útvarů. Z organizačního uspořádání (organizačního schématu) školy musí být jednoznačně patrné, které organizační útvary ve škole existují a kteří zástupci ředitele jsou vedoucí organizačních útvarů. Závisí pouze na řediteli

školy, aby případně obhájil vyčlenění určitých organizačních útvarů (např. útvar provozně-ekonomický, útvar pro klima a vnější vztahy).

Další pracovněprávní souvislostí je jednoznačné určení zástupců ředitele, kteří jsou **vedoucími pracovníky**. Povinnosti, na základě kterých jsou vyčleňováni vedoucí pracovníci, jsou uvedeny v § 11 a § 302 zákoníku práce. Nelze vyloučit, že některý zástupce ředitele neplní veškeré povinnosti, které musí plnit vedoucí pracovník. Z úhlu pohledu zákoníku práce je podřazen pod kategorii *zaměstnanec, který není vedoucím zaměstnancem, avšak je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny* (§ 124 odst. 4 zákoníku práce). Tato skutečnost má dopad na výši příplatku za vedení.

V případě zástupců ředitele vykonávajících přímou pedagogickou činností se vyčlenění určité oblasti činnosti (např. zástupce pro výchovné záležitosti) střetává s principem, podle kterého se určuje **týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti** (nařízení vlády č. 75/2005 Sb., v platném znění). Uvedení zástupci ředitele vykonávají činnosti obvykle ve všech třídách, studijních skupinách atd. Proto jsou jim přiděleny všechny třídy, studijní skupiny atd. školy a na základě tohoto počtu je jim stanoven týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti (např. na 2. stupni základní školy je 10 tříd, zástupci ředitele pro vzdělávání na 2. stupni je přiděleno 10 tříd a zástupci ředitele pro výchovné záležitosti na 2. stupni je přiděleno také 10 tříd).

Nevhodné řešení, které volí některé školy, je vyčlenění např. zástupce ředitele pro klima a spolupráci s rodiči a současné pouze formální přidělení tomuto zástupci ředitele jen omezeného počtu tříd (např. na střední škole je 10 tříd, zástupci ředitele pro vzdělávání přiděleno 5 tříd oboru vzdělání Obchodní akademie a zástupci ředitele pro klima a spolupráci s rodiči 5 tříd oboru vzdělání Ekonomické lyceum).

### Kompetence delegované zástupci ředitele, oprávněná úřední osoba ve správním řízení

Ředitel školy deleguje svému zástupci (svým zástupcům) činnosti směřované „dovnitř“ i „vně“ školy tak, jak to odpovídá jeho záměrům a stylu řízení. Zřetelné **vymezení těchto kompetencí** je obvykle součástí **organizačního řádu, resp. kontrolního řádu**.

Zásadní kompetence organizační, pracovněprávní nebo kontrolní (např. koncepční plánování, sjednávání pracovních smluv, finanční kontrola) ředitel školy tradičně ponechává sobě (pouze v době jeho nepřítomnosti jsou přeneseny na tzv. statutárního zástupce).

<sup>1</sup> Viz VYSOKAJOVÁ, M., KAHLE, B., DOLEŽÍLEK, J., HŮRKA, P., RANDOLOVÁ, N. *Komentář k § 33 zákoníku práce*. ASPI [data-báze]. Verze 13+. Wolters Kluwer ČR, c 2012 [cit. 19. 1. 2014].

Zejména ve vztahu k jednání zástupců ředitele „vně“ školy je účelné odkázat na úpravu danou novým občanským zákoníkem (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Autoři komentáře k § 166 nového občanského zákoníku uvádějí: „*Mění se zastupování právnické osoby jejími zaměstnanci. Dříve platilo, že zaměstnanci zastupovali právnickou osobu tehdy, pokud to bylo stanoveno ve vnitřních předpisech právnické osoby nebo to bylo vzhledem k jejich pracovnímu zařazení obvyklé. Nyní zaměstnanci zastupují právnickou osobu v rozsahu obvyklém vzhledem k jejich zařazení nebo funkci; přitom rozhoduje stav, jak se jeví veřejnosti.*“<sup>2</sup>

V důsledku interpretace správního orgánu jako právnické osoby vykonávající činnost školy<sup>3</sup> se rozšiřuje okruh **oprávněných úředních osob**. Úřední osoba je osoba oprávněná vést správní řízení, tj. provádět ve správním řízení jednotlivé úkony, podepisovat správní rozhodnutí atd. (§ 15 odst. 2 správního řádu). Vedle ředitele školy, který je úřední osobou vždy, mohou být úřední osobou i ostatní zaměstnanci, tj. i zástupce ředitele.

Na základě § 15 odst. 2 správního řádu, lze konstatovat následující. Zástupce ředitele bude úřední osobou, jestliže

- a) ředitel školy zástupce ředitele k výkonu této činnosti pověří, nebo
- b) je zástupce ředitele oprávněn vykonávat úkony správního orgánu podle vnitřních předpisů správního orgánu (tj. právnické osoby vykonávající činnost školy).

O tom, kdo je v řízení oprávněnou úřední osobou, se provede záznam do spisu a správní orgán o tom účastníka řízení na požádání informuje (§15 odst. 4 správního řádu).

## Rekapitulace

Legislativní vymezení postavení zástupce ředitele ve většině případů neupravuje obsahovou náplň činnosti zástupce ředitele.

Vykonávaná činnost (delegované kompetence) však musí být v souladu

- s organizačním členěním školy,
- se vznikem pracovního poměru v souladu se zákoníkem práce,
- v případě zástupců ředitele vykonávajících přímou pedagogickou činnost s požadavkem odborné kvalifikace pedagogického pracovníka a požadavkem nezkráceného určení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti zástupce ředitele,
- se splněním podmínek, za kterých vede správní řízení oprávněná úřední osoba.

Dále je nutné si uvědomit, že podle nového občanského zákoníku zástupce ředitele zastupuje právnickou osobu v rozsahu obvyklém vzhledem k jejich zařazení nebo funkci a přitom rozhoduje stav, jak se jeví veřejnosti.

<sup>2</sup> BEZOUŠKA, P., PIECHOWICZOVÁ, L. *Nový občanský zákoník: nejdůležitější změny*. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-819-2. S. 52.

<sup>3</sup> Viz rozsudek Nejvyššího správního soudu č.j. 1 As 53/2011-109.





# Vrána s pozlacenýma nohama aneb Rozmanitost, otevřenost a zkušenost

**PhDr. Václav Trojan, Ph.D.,**  
vedoucí katedry Centra  
školského managementu  
Pedagogické fakulty UK  
v Praze



*Ačkoli se letos jaro blíží nezvykle rychle, skákala nedávno přímo v centru Prahy vrána se zlatýma nohama. A navíc pořád hledala nějaké mlýnské kameny...*

Před několika lety jsem v jednom z článků nazval **zástupce ředitele** vránou s pozlacenýma nohama, nabarveným ptáčetem či osobou pohybující se mezi mlýnskými kameny. Není to nadsázka, nýbrž realita a debaty na únorové konferenci i následné ohlasy to jen potvrdily. Zástupce ředitele stojí totiž **v pozadí pouze zdánlivě**. V onom pomyslném ředitelově stínu se nachází pouze do té doby, než dojde k situaci, kdy musí ředitele zastoupit, rozhodnout o něčem, postarat se o důležitou věc dříve, než se ředitele vrátí. Nehledě na to, že **při správném rozdělení pravomocí a odpovědnosti mezi ředitele a zástupce** má svůj **samostatný úsek a svoje úkoly**. Navíc se skutečně nachází v turbulentním prostoru mezi Skylou a Charybdou, působí jako nárazník mezi ředitelem a sborem, usměrňuje, vyvažuje a vysvětluje. Logicky se často stává, že to schytá z obou stran, pro jednu je třeba moc akční a pro druhou konzervativní. Prostě běžné dny zástupce ředitele. V minulém čísle našeho časopisu jste jistě zaznamenali úvodník o proběhlé **konferenci věnované zástupcům ředitele**, jejich rozmanitému uchopení v českých školách i různě pojímaným rolím. Ukázalo se, že tato oblast je velice živá, zajímavá a vyvolává spoustu reakcí.

Je známou pravdou, že tato důležitá osoba či osoby **není nijak zákonně ošetřena**, plně záleží na řediteli školy, koho si vybere, jaké bude mít jeho zástupce manažerské vzdělání, co bude mít na starosti a jaké budou jeho pravomoci. Je to na jedné straně správné, vyjadřuje to důvěru danou přímo řediteli školy. Na druhé straně se jistě vtírá otázka, zdali by i zástupce ředitele neměl mít **předepsané vzdělání**, vždyť není žádnou zvláštností, když musí zastupovat nepřítomného ředitele po delší časové období. Stejně tak stojí za úvahu, zdali by neměla být určitá **praxe**

**získaná na pozici zástupce ředitele jednou z podmínek podání přihlášky do konkurzu na ředitele školy**. Určitě by byl nový ředitel ve své funkci mnohem rychleji zorientován a řadě věcí by lépe rozuměl.

Vratme se zpátky k naší konferenci, která proběhla 12. února v Praze. Během jednání se ukázalo, že téma je značně nosné a mnohem plastičtější, než se organizátorům jevílo na počátku. Pokud mohu krátce reflektovat její průběh, vyjádřil bych je slovy použitými v nadpisu článku – **rozmanitost, otevřenost a zkušenost**. Setkání bylo vskutku rozmanité, vystupující velice často otevřeně pojmenovávali nejružnější úskalí a nakonec byla reflektována mnohá zkušenost ze školy i z jejího okolí. Uvedená tři slova se prolínala celým jednáním a vytvořila těžko opakovatelnou atmosféru. Je pravdou, že každá debata vyvolává nové a nové otázky. Jak má být vybírán zástupce ředitele, jaké osobnostní předpoklady má mít, má se podobat řediteli, nebo se raději odlišovat, co vlastně má mít na starosti, jaké má mít vzdělání, v jakých oblastech se má dále rozvíjet.

Budu se věnovat základním oblastem, které byly pojmenovávány a řešeny na konferenci. Některé příspěvky budou čtenářům našeho časopisu zpřístupněny formou samostatných článků v tomto i v následujících číslech, proto se nyní podívám na jednání z jistého nadhledu. Příspěvky by se daly rozdělit do několika skupin.

## Příspěvky koncepčně filozofické

Konference byla zahájena referátem o současném vymezení funkce zástupce ředitele a o některých úskalích,



kteří z toho vyplývají. Nebylo možno na ploše několika minut vyřešit všechny otázky, spíše šlo o jakési vykopnutí balonu a otevření diskuze v sále i v každém z účastníků. Další z referátů měl tajemný název – *Kam si ředitel schovává klíče?* Posluchače zřejmě předem ani nenapadlo, že by mohli být velice poutavým způsobem vtaženi do osobních tajů, do možností využití typologie osobnosti či psychodiagnostiky. Nakonec jedna z otázek přednášejícího: „*Který strom by neměl ředitel vysadit?*“ vyvolala úsměv pouze v první myšlenkové vrstvě, potom všem došlo, jak je vrba důležitá.... Ku přemýšlení také nabádal leadrovsky zaměřený příspěvek z oblasti uměleckého školství. Neotřele pojatý vývoj učitele této školy směřující k řediteli, ukázané možnosti využití specifík osobnostních předpokladů managementu v uměleckém vzdělávání k uplatnění principů leadershipu a zásad delegování – „*Ani nejlepší sokol ničeho neuloví, když se mu nedovolí vzlétnout*“ (japonské přísloví).

## Příspěvky odborné

Tuto oblast vyplnily referáty zaměřené na legislativu, personalistiku a vedení lidí. Právní otázky směřovaly k podmínkám, za kterých může ředitel školy zřídit (a nakonec také zrušit) funkci zástupce ředitele školy, dále byly vymezeny požadavky kladené na kvalifikaci zástupce ředitele, průběh jeho pracovního poměru a oblasti činnosti zástupce a jejich úloha v rámci organizačního uspořádání školy. Výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších osobních činností, protože se od ní odvíjí následná úspěšná či neúspěšná činnost organizace. Výběr pedagogického pracovníka na místo zástupce ředitele je významný i v tom, že takový pracovník musí kromě manažerských činností a odborného pedagogického vedení školy dobře spolupracovat jak s řadovými pedagogy, tak s ředitelem školy. Další z příspěvků se proto zabýval možnostmi výběru zástupce ředitele a konkretizoval výhody výběru z pedagogického sboru školy nebo mimo něj. Vše bylo poutavě dokresleno konkrétními příklady výběru a jejich dopady na řízení a vedení školy. Následoval příspěvek, ve kterém autor využil výsledky dotazníkového šetření o organizaci personalistiky v českých základních školách. Zazněla zde slova, že personalistikou ve škole by se kromě ředitele školy měli zabývat všichni vedoucí pracovníci, kteří jsou ve škole oprávněni a povinni řídit a vést ostatní pedagogické i nepedagogické pracovníky k zajištění úspěšného fungování a hospodaření školy.

## Příspěvky jiného pojetí zástupce

Zde mohli účastníci konference slyšet o jiném pojetí funkce zástupce ředitele, o jiném rozdělení kompetencí mezi

osobami stojícími v čele školy. První z této skupiny se věnoval zástupci ředitele pro rozvoj kvality pedagogické práce. Pojetí jistě inspirativní zejména v kontextu skutečnosti, že na řízení pedagogického procesu skutečně řediteli času mnoho nezbývá. Druhé neotřelé pojetí zástupce ředitele pro duši dítěte ukázalo, že takto pojatý zástupce je v určitých situacích výchovným poradcem, psychologem, speciálním pedagogem, který má ale daleko širší možnosti a kompetence. Pomáhá utvářet dítěti základní postoje, pomáhá při orientaci v mezilidských vztazích, řeší výchovné problémy, má přehled o všech individuálních plánech ve škole, sleduje jejich plnění, zajišťuje kontinuitu sledování ve škole po celou dobu jeho školní docházky. Spolupráce s rodiči je velmi intenzivní a přináší rychlejší výsledky v řešení problémů. Tato pozice zástupce může být velice důležitá pro zdravé fungování školy, má podle autorky příspěvku nezastupitelnou úlohu při formování vztahu učitele a dítěte.

## Příspěvky osobní

Autoři šli mnohdy skutečně s kůží na trh. Posluchači ocenili (bylo to patrné z verbálních i neverbálních reakcí) otevřenost, s níž se referující dělili o svoje zkušenosti i poukazovali na úskalí svých cest. Sám si cením této otevřenosti a chuti se podělit i poradit ostatním, není to zase tak obvyklý pohled. Ať už byly ukazovány řídicí struktury konkrétních škol, záludnosti týmové spolupráce či osobní vývoj od učitele k řediteli školy, vždy se daly najít hluboké inspirace.

Organizátoři **konference Různé role zástupce ředitele školy** si i po jejím skončení uvědomují závažnost tématu a hodlají v této oblasti pokračovat. Téma další konference není ještě stanoveno, ale účastníci konference poskytli organizátorům tak plastickou zpětnou vazbu, že je k dispozici dosti podkladů ke stanovení tématu, např. o problematice středního managementu v českých školách či adaptaci začínajících učitelů.

A aby to nebylo všechno, redakce Řízení školy společně s katedrou Centrum školského managementu chce začít novou tradici – každoročně vyhlásit **cenu o nejlepšího zástupce ředitele**. V tuto chvíli jsou ještě upřesňovány podmínky a kritéria, ale čtenáři budou včas a správně informováni prostřednictvím časopisu i elektronického nástroje Magistr. Jsem přesvědčen, že soutěž nebude samoúčelnou hrou, nýbrž uznáním a oceněním práce lidí, kteří stojí ve škole na tom pomyslném druhém místě. Ruku na srdce – nešlo by to bez nich!



# Jak vybírat zástupce ředitele školy

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.,  
Centrum školského  
managementu, Pedagogická  
fakulta UK v Praze; ředitelka  
ZŠ Bohumila Hrabala



*Výběr zástupce ředitele patří mezi nejnáročnější personální činnosti ředitele školy, protože se jedná o jeho nejbližšího spolupracovníka, který ho zastupuje v případě nepřítomnosti v celé šíři a s dopadem veškeré odpovědnosti.*

Tento proces, kladoucí na ředitele nesmírné nároky, proto bývá obvykle zdoluhavý a je podrobený všemožným kritériím. Rozhodující je nejen to, jakou má ředitel o svém zástupci **představu**, ale také to, jaké **poměry** vládou mezi jednotlivými pracovníky a jaké je na škole **klima**. Důležitou roli hraje i **směřování školy** do budoucna – zda chce ředitel školy pokračovat ve stávajícím zaměření, nebo zda se chystá školu orientovat jiným směrem. Ideální je, aby na místo zástupce ředitele proběhlo **výběrové řízení**, do kterého se mohou přihlásit jak pedagogičtí pracovníci ze stávajícího sboru, tak uchazeči zvenčí. Objektívni hodnocení uchazečů pak probíhá podle **kompetenčního modelu** vytvořeného ředitelem školy na základě vlastních požadavků i potřeb školy.

## ■ ZÁSTUPCE ŘEDITELE Z VLASTNÍCH, NEBO VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Jak již bylo zdůrazněno dříve, výběr pedagogického pracovníka na místo zástupce ředitele není jednoznačnou záležitostí. Nejprve si musí ředitel uvědomit, zda bude „lovit ve vlastních vodách“, nebo zda osloví uchazeče zvenčí. Výhodou pracovníka z **vnitřních zdrojů**, tedy ze stávajícího pedagogického sboru, je jeho znalost fungování chodu školy i osobností jednotlivých pracovníků. Ředitel školy navíc svého podřízeného zná, může si ho před jmenováním „vyzkoušet“ pověřením některými úkoly nebo řešením různých situací. Pokud je otázka jmenování zástupce záležitostí delší doby (např. stávající zástupce má odejít do důchodu), má ředitel školy možnost si nového zástupce „vychovat“ a umožnit mu funkč-

ní vzdělávání. Jmenování pedagoga ze sboru je i **motivační záležitostí** pro ostatní, kteří to mohou vnímat jako spokojenost ředitele s celým sborem. Ale výběr člověka z vnitřních zdrojů má i svoje **nevýhody** – a to jak z hlediska potencionálního zástupce, tak i z hlediska řadových pracovníků, případně i ředitele školy. Pracovníci nemusí pochopit, proč byl vybrán právě on a nikoliv oni – naruší se vztahy ve sboru, začne se objevovat závist, pracovníci ho nemusí respektovat a budou se od něj distancovat. Nový zástupce už nebude kolega, ale nadřízený, bude si muset zvyknout na větší míru zátěže, jistou osamělost i to, že bude říkat kolegům také nepříjemné věci. Může se stát, že nový zástupce začne s ředitelem školy bojovat za úlevy pedagogů (všech nebo jen svých oblíbenců) – pak nebude taková volba přínosem ani pro ředitele školy. Obecně lze říci, že výběr zástupce ředitele z vnitřních zdrojů je vhodný, **pokud škola prosperuje a je v ní schopný pedagog uznávaný ostatními a vyhovující řediteli školy**.

**Uchazeč zvenčí** není zatížený znalostí chodu školy ani pracovníků – jeho pohled nebude ovlivněn minulostí ani vazbami na pracovníky. Navíc přináší **nové zkušenosti**, možné **další kontakty**, a tím příležitost inovací. Nevýhodou zástupce přicházejícího zvenčí je **potřeba jeho adaptace, a tím i vyšších nároků na čas ředitele školy**. Aby ředitel školy vybral opravdu vhodného pracovníka, je třeba dobře připravit výběrové řízení (musí se počítat i s výdaji na inzerci volného pracovního místa). Sbor nemusí nového pracovníka přijmout a ani on se nemusí shodnout s kulturou organizace. Na základě výše uvedeného je zřejmé, že výběr zástupce ředitele z vnějších zdrojů je vhodný, **pokud škola potřebuje nezatížený pohled zvenčí a určitou změnu**, a to i včetně poměrů v pedagogickém sboru.



## KOMPETENČNÍ MODEL ZÁSTUPCE ŘEDITELE

Zástupce ředitele musí kromě svých vlastních činností zastupovat v případě nepřítomnosti ředitele školy **v celém rozsahu jeho povinností**. Proto jsou nároky na něj kladené značně velké a někdy se objevuje i tvrzení, že povinnosti zástupce jdou do mnohem větší šířky než povinnosti ředitele. Na druhou stranu zástupce ředitele **nemá konečnou odpovědnost** za chod školy a věnuje se spíše pedagogickému procesu, zatímco ředitel školy zajišťuje ekonomické a právní záležitosti. Každopádně je nutné věnovat pozornost kompetenčnímu modelu zástupce ředitele, který, i když nebude sloužit k vlastnímu výběru, je možné využít pro hodnocení.

Posluchači 2. ročníku kombinovaného bakalářského studia Školský management Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze vymezili, obdobně jako u středního managementu školy, **čtyři základní oblasti kompetencí: osobnostní, sociální, manažerské a odborné**. Nejvíce zdůrazňované byly kompetence osobností – zástupce ředitele je dospělý jedinec a tyto kompetence lze nejméně ovlivnit, proto jsou na ně kladené nejvyšší nároky. Zástupce musí mít **odpovídající vlastnosti** (zodpovědnost, spolehlivost, samostatnost, vytrvalost, cílevědomost, pečlivost, čestnost, loajalitu), **schopnost tvořivého myšlení a flexibility, psychickou i fyzickou odolnost, sebereflexi i ochotu dále se rozvíjet**. V rámci svých osobnostních kompetencí se tak stává vzorem pro ostatní a jeho osobnost musí vyhovovat i řediteli školy, který s ním bude nejužší spolupracovat.

V rámci **sociálních kompetencí** zástupce formuje svůj vztah k podřízeným, pomáhá jim řešit různé situace ze života školy a zároveň je spojovacím můstkem mezi nimi a ředitelem školy. Základem je **empatické myšlení doprovázené asertivním chováním**, které vyvolává u podřízených přirozenou autoritu. Sociální kompetence, podle názoru studentů, mají stejnou důležitost jako **kompetence manažerské** a také zařazení některých položek je nejednoznačné: **komunikace s důrazem na konstruktivní vyjednávání, řešení problémů i motivace podřízených** se mohou nacházet jak v rámci sociálních, tak v rámci manažerských kompetencí. Do manažerských kompetencí dále patří **plánování a organizační dovednosti i kontrolní činnost**.

Stranou – i když na posledním místě z hlediska důležitosti – nezůstaly ani **kompetence odborné**. Jednalo se o **naplňování školních vzdělávacích programů, znalost právních norem, organizace chodu školy (rozvrh a suplování) a správného vyplňování dokumentace**. Pořadí jednotlivých kompetencí znesnadňuje výběr pracovníka do funkce zástupce, protože právě osobnostní (i sociální) kompetence jsou nejobtížněji zjištěitelné. Jako vhodný nástroj pro výběr se ukazuje **řešení různých situací a reference**.

## SPOLUPRÁCE ŘEDITELE ŠKOLY A JEHO ZÁSTUPCE

Když si ředitel školy vybere svého zástupce, je důležité **nastavení vzájemné spolupráce**. Oba vedoucí pracovníci by si měli „sednout po lidské stránce“ – proto je důležité, aby si ředitel školy dal mezi osobnostní kompetence takéové položky, které jsou pro dobrou spolupráci nezbytné. Musí si uvědomit, zda chce osobu s obdobnými vlastnostmi, nebo osobu, jejíž vlastnosti budou ty jeho doplňovat, a vytvoří tak dvojici pokrývající širší škálu. V rámci spolupráce je z lidského hlediska důležitá vzájemná důvěra, respekt a tolerance. Z hlediska vedení je pak nutné **vymezit přesné oblasti činností a následné odpovědnosti a pravomoci**. Samozřejmostí je práce na **naplnění společně stanovené vize a vzájemná informovanost**.

Spolupráce může být narušována jak ze strany ředitele školy, tak ze strany jeho zástupce. Ze strany ředitele školy to bývá **touha zvládnout vše** („protože za to stejně odpovídám“), vedoucí ke ztrátě nadšení zástupce, který se (někdy i rád) pouze „veze“. Ze strany zástupce to mohou být **příliš velké ambice**, které představují i řešení věcí, pro které nemá od ředitele školy pravomoci.

## KONKRÉTNÍ PŘÍPADY VÝBĚRU ZÁSTUPCE

Pro dokreslení situace výběru zástupce ředitele byly osloveny tři ředitelky pražských základních škol, které vstoupily do funkce v posledních pěti letech a řešily volbu svého zástupce. Byly jim položeny následující otázky:

1. Kdy jste vstoupila do funkce ředitelky školy na svém současném pracovišti?
2. Měla jste před svým vstupem do současné funkce nějaké zkušenosti s vedením lidí ve školství?
3. Jak jste při vstupu do funkce řešila svého zástupce?
  - a) Nechala jste si stávajícího zástupce? Proč?
  - b) Jmenovala jste nového zástupce ze stávajícího pedagogického sboru? Proč?
  - c) Jmenovala jste nového zástupce mimo stávající pedagogický sbor? Proč?
  - d) Hrál ve vašem rozhodování nějakou roli to, že jste byla na škole nová?
4. Jak své rozhodnutí s odstupem času hodnotíte?

Ředitelka „A“ vstoupila do funkce v roce 2009 a před tím působila jako řadová učitelka, neměla tedy s vedením žádné zkušenosti. Podle svých vlastních slov „...*vůbec netušila, co jí ve škole čeká...*“, a proto si nechala stávající zástupkyni, i když měla trochu obavy ze spolupráce, protože i zástupkyně se účastnila konkurzu. Navíc ani neměla člověka, kterého by na místě zástupce chtěla. Svou volbu hodnotí jednoznačně kladně: „*Paní kolegyně mě postupně zasvěcovala do problematiky a nyní spolu dobře vycházíme.*“





Ředitelka „B“ začala působit ve funkci v roce 2011, rok na dané škole učila. Nicméně předtím působila 10 let ve funkci zástupkyně ředitele na gymnáziu, z funkce odešla z rodinných důvodů. Předchozí ředitel si ji do funkce vytipoval, když odcházel do důchodu, a zástupkyni jí doporučil nechat ve funkci. Protože „... jsem mu chtěla vyhovět, když si mě vybral...“, stávající zástupkyně ve funkci zůstala. A i když je současná spolupráce na dobré úrovni, pokud by se mohla samostatně rozhodnout bez ohledu na přání bývalého ředitele, určitě by si zástupkyni nenechala a volila by někoho zvenčí, protože vzhledem k předchozím zkušenostem by nebyl problém dotyčného zapracovat. Hlavní problém tkví v tom, že zástupkyně „... sedí na dvou židlích...“ – neví, zda se má více přiklonit na stranu ředitelky, nebo na stranu pedagogického sboru.

Ředitelka „C“, s destiletou zkušeností ve funkci ředitelky na jiné základní škole a se stejnou zkušeností ve funkci zástupkyně na střední škole, zahájila svou funkci v roce 2012. Jako svou zástupkyni si zvolila učitelku z jiné školy, účastníci se konkurzu, se kterou si o svých představách povídala při čekání na oznámení výsledků konkurzu. Pro tuto variantu se rozhodla i z důvodu napjaté situace mezi rodiči a dřívějším vedením školy a rozporuplných názorů

v pedagogickém sboru na bývalou zástupkyni. Nyní je spolupráce s rodiči na dobré úrovni, upravily se i vztahy v pedagogickém sboru, takže své rozhodnutí hodnotí jednoznačně pozitivně. Nicméně připouští, že: „Kdybych neměla s vedením školy zkušenosti, nechala bych si, i navzdory komplikované situaci, aspoň nějaký čas stávající zástupkyni, abych se v situaci sama zorientovala.“

## ZÁVĚR

Na základě výše uvedených skutečností je zřejmé, že při volbě svého zástupce musí ředitel školy zohledňovat tři faktory: sebe sama se svými hodnotami, znalostmi, zkušenostmi i názory na fungování spolupráce, situací v pedagogickém sboru s důrazem na jednotnost názorů pedagogů a současný stav školy včetně jejího vnitřního i vnějšího klimatu. Na základě uvědomění si těchto faktorů je na místě sestavit kompetenční model a podle něj uskutečnit výběr zástupce, ať už ze stávajícího pedagogického sboru, nebo z vnějších zdrojů. Jedině takový postup zajistí efektivní volbu zástupce, který společně s ředitelem školy povede školu potřebným směrem.

# Koho vybrat zástupcem ředitele a čím ho pověřit

**Mgr. Miroslav Hřebecký,**  
lektor školského  
managementu, manažer  
vzdělávání a služeb  
EDUin, o. p. s.



*Následující článek je ohlasem na konferenci pořádanou společností Wolters Kluwer ČR o roli zástupce ředitele, která se konala 12. února v Praze. Příspěvek, který jsem na ní přednesl, měl název „Kam si ředitel schovává klíče?“ a v poněkud odlehčenějším tónu se zabýval věcmi velmi vážnými – koho si vybrat za zástupce ředitele a jakými pravomocemi a odpovědnostmi ho vybavit.*

Zástupce ředitele je ve škole natolik důležitá postava, že jeho výběru je pochopitelně třeba věnovat náležitou pozornost – mnohem větší než výběru řadového pedagoga. Vedle **učitelských kompetencí** musí být vybaven i těmi

**manažerskými.** S ředitelem by jeho zástupci měli tvořit **dobře spolupracující tandem.** Potud nic nového, na tom se shodneme asi všichni.



## ■ JAK TAKOVÉHO IDEÁLNÍHO ZÁSTUPCE VYBRAT?

Nezačínejme hned s hledáním lidí, zastavme se nejprve u agendy, kterou bude náš nový zástupce vykonávat. Ta není nikde striktně dána, na každé škole je jiné organizační schéma a je na řediteli, jaké nastaví mechanismy vnitřního fungování. Častou chybou je, že se snažíme za každou cenu vybírat lidi do přesně předem nadefinované pozice. Moderní personalistika doporučuje opačný postup. Hledejme **kvalitní a spolehlivé pracovníky** a teprve pak jim vytvářejme **náplň práce tak, aby jim co nejvíce seděla**. Každý jsme jiný typ osobnosti, každému z nás jde něco jiného. Jedno máme ale společné: **pokud to, co děláme, nás zároveň baví, podáváme nadprůměrné výkony a jsme v zaměstnání spokojeni**. Z dlouhodobého hlediska nemáme důvod zaměstnavatele měnit a i on je s námi většinou velmi spokojen.

Takže zásada číslo 1: **Nehledat vhodné lidi na ideální místo, ale ideální lidem dělat náplně na míru.**

Principem při takovém postupu je, aby se u každého člena vedení, tedy nejen u zástupců, ale i u ředitele, **maximalizovaly jejich silné stránky a minimalizovaly ty slabé**. Proto je ideální skládat členy vedení do vějíře, dávat dohromady různé typy lidí, kteří se navzájem budou doplňovat. Cílem není, aby bylo vedení homogenní, i když by si nejspíše rozuměli téměř ve všem. Oni mezi sebou, většinou však ne se zbytkem sboru. Typickým příkladem takovéto situace mohou být ředitel a oba zástupci – všichni matematikáři.

Z jakého okruhu lidí vybírat? Jedním z klíčových rozhodnutí bývá, zda sáhnout dovnitř sboru, nebo mimo školu. Této otázce se věnovaly jiné příspěvky na konferenci, takže ji v tuto chvíli pomínu.

Obecně je vhodné volit z okruhu slušných, lidských, upřímných a komunikativních lidí, kteří jsou v tom nejlepší smyslu **loajální**. Kompetentní kandidáty poznáte mimo jiné podle toho, že uvažují v režimu MY: my – škola, my – učitelé, my – kolektiv atd. I když jsou to řadoví pedagogové, není jim lhostejný systém a jeho funkčnost. Ten, kdo neustále jedná v režimu JÁ (typu já – moje výuka, já – moje starosti, já – moje osobní výhody), nebývá většinou dobrou volbou. Vybírejte pečlivě. Než někoho „přeškoloval“ z režimu JÁ do MY je jednodušší a spolehlivější rovnou sáhnout po někom v režimu MY. Najdou se v každém sboru, poslouchajte pečlivě v neformálních diskuzích, kdo jak uvažuje.

Proč se můj příspěvek na konferenci jmenoval *Kam si ředitel schovává klíče?* Uváděl jsem příklad rozdílnosti osobností. Zatímco někdo své klíče neustále hledá, dokola je ztrácí, hledá, nachází, ztrácí..., jinému toto nehrozí.

Je systematik vyznávající řád, z něhož vycházejí jeho životní návyky. I ten, že své klíče si pokaždé pověsí na věšák na stejné místo, takže vždy přesně ví, kde je hledat. Každý jsme jiný, vhodné je, aby se **ve vedení typy doplňovaly**. Obrazně řečeno, zatímco první bude hledat klíče, ten druhý zatím může řídit školu. Aby to nevypadalo jednoznačně, že ten systematik je po všech stránkách lepší, když bude potřeba vymyslet něco nového, netradičního, vsadím se, že tomu prvnímu to půjde lépe a bude to vzletnější a kreativnější.

Shrnuť do zásady číslo 2: **Vedení školy by mělo být širokospektrální, měli by být zastoupeni kreativci i „tabulkové typy“.**

Jak lidi vybírat, jak si je třdit? Nenakupujte každému svazek klíčů, spíš zkuste zapojit, pokud u vás máte, školního psychologa. Pomůže vám nasazením **psychodiagnostiky na kandidáty**. Jestliže psycholog není k dispozici, či pokud jste sami zvědaví, jaký typ osobnosti jste, můžete to zkusit tak trochu i sami. S několika úskalími – laický pohled nebude vždy přesný, standardizované nástroje bývají utajované, hrozí dezinterpretace, bez bližšího komentáře i přeceňování výsledků a falešné závěry. Víím ale, že pro mnoho škol je využití psychologa mimo jejich možnosti. Počítám, že je i mnoho zájemců o pouhou introspekci. Proto poradím jednu cestu, jak lze s ještě únosnou mírou přesnosti psychodiagnostický nástroj využít.

Pro určení toho, jaký kdo jsme, je velmi vhodná **metoda Myers-Briggs Type Indicator**, zkráceně MBTI. Jde v současnosti zřejmě o nejpoužívanější **typologii osobnosti**, a to jak v psychologické praxi, tak v personalistice. Jejím východiskem je to, že lidé si v průběhu života utvářejí určité preference, jak získávají informace, jak je třídí a jak se podle nich rozhodují. Seznámení se **čtyřmi temperamenti a šestnácti osobnostními typy** dané typologie může být inspirativním pohledem na vás samé i na vaše spolupracovníky. Každý se tam najde a překvapí ho, kolik a jak přesně toho na něj tvůrci MBTI vědí. Obvykle si psychologové své know-how bedlivě strážejí. V tomto případě je testová sada, vyhodnocovací klíč i následný detailní popis jednotlivých osobnostních typů k dispozici, dokonce v českém jazyce. Najdete to vše v knize Michala Čakrta nazvané *Typologie osobnosti pro manažery*.<sup>1</sup> Než se však vrhnete do vyplňování osobnostního dotazníku, přečtěte si prosím pořádně celý úvod s metodickými zásadami.

Pokud jsme si již vybrali vhodnou osobu, práce nám nekončí. Je třeba vytvořit, případně přeskládat **systém pravomocí a odpovědností** (kompetencí) mezi členy vedení. Je vhodné začít od toho, jaký kdo je a co mu přirozeně jde. Netrefíme se přesně, ale typově je dobré to při rozdělení agendy zohlednit. Znáte to: co je pro jednoho nechutná byrokracie a odpuzující „lejstra“, je pro druhého perfektní systém a pořádek, kde je vše na svém místě podle daného řádu. Podle těchto úvah sestavujte

<sup>1</sup> Čákrť, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.



náplně na míru. Teprve pak se na vytvořený post souhrnně podívejte a dejte mu jméno. Nezapomeňte role a jejich agendu přesně specifikovat a s jejich popisem seznámit celý učitelský sbor i ostatní zaměstnance školy. Tento dokument by měl být dostupný neustále, ideální je veřejně ho sdílet na školní síti. Mnoho otázek začnou zaměstnanci řešit, až když vystanou – v každém okamžiku by měli dostat odpověď s čím za kým jít.

Zobecním-li postup, zásada číslo 3: **Začněte od prázdného papíru!**

Při určování složení vedení školy a jednotlivých rolí je vhodné pamatovat i na **sociální potřeby zaměstnanců**. Je potřeba zajistit mezi učitelským sborem a managementem přenos nejen informací, ale i pocitů. Jsme tvorové společenští a nejsme schopni žít v emočním vakuu. Zejména starší ženy na pracovišti těžce nesou, pokud se nikdo nevěnuje dostatečně jejich starostem. Mají potřebu si o problémech s někým povídat. Každý chce a občas potřebuje být vyslyšen. Mají se vaši pracovníci kam chodit vybrečet? Je vhodné, aby tím nastaveným ramenem nebyl ředitel školy. Je nejvyšší autoritou, tím, kdo kárá a trestá, rozděluje odměny. Dost důvodů pro mnoho pracovníků, aby díky tomu měli v komunikaci emocí vůči němu blok. Je tu ale prostor pro jeho zástupce, může být ideálním mostem mezi učiteli a tím nejvyšším.

Zásada č. 4: **Nezapomeňte ve škole vysadit vrbu!**

Nabízím i dvě netradiční pojetí role zástupce. Znovu připomínám, organizační schéma je individuálně věcí každé školy.

## ■ ZÁSTUPCE PRO PRŮŠVIHY

Jsou to ředitelova krytá záda. Osobnostně **člověk operativní, flexibilní**, rozhodně ne hysterický. Musí být **odolný vůči stresu**, zachovává si chladnou hlavu. Je aktivován zatažením za záchrannou brzdu v okamžiku, kdy ředitel ztrácí půdu pod nohama. O takového zástupce je radost se opřít či přesněji vědět, že kdykoliv by nějaká takováto situace přišla, pomůže mu. Těží z toho celá škola – ředitel díky této osobě mnohem lépe spí, a je tak uvolněnější v každodenní komunikaci i při rozhodování. Což ve škole

ocení každý. Ve variantě deluxe je tento zástupce navrch ještě optimistický a dodává odvalu a naději.

## ■ ZÁSTUPCE PRO DOBROU NÁLADU

Obsazení takovéhohoto postu je jedna z nejděčnějších věcí, které může ředitel pro sbor udělat. Zástupce sluníčko **vyzařuje radost, přináší pohodu**, kam vejde. Je dobrým tmelem kolektivu. Je jedním z důvodů, proč lidé chodí do práce rádi, je pro ně radost s ním spolupracovat a každodenně komunikovat. S úsměvem jim pomůže, vyřeší jejich provozní problém, nezapomene přidat dobrou náladu na cestu. Zejména pro ženy je přítomnost někoho takového na pracovišti elementární potřebou.

A co zbývá na ředitele? Co si musí podržet ve svých opratích? Je to především střešní řízení pedagogického procesu. Nezapomínáme, že škola je tu zřízena hlavně kvůli **vzdělávání a výchově**, ředitel se proto nesmí sám dobrovolně pasovat do role pouhého definitivního školníka ústavu, který řeší provoz budovy. Jsem přesvědčen, že občas vídaný post zástupce pro pedagogický proces není dobré rozdání karet. Pro denní chod školy z organizační stránky ano. Suplování, rozvrhy atd. Ale výběr učitelů, směřování školních vzdělávacích programů, vedení pedagogů k moderním metodám výuky, to by měla být agenda ředitele. Z titulu své funkce zodpovídá za to nejdůležitější na škole. A neříkejte, že inspekci zajímají jen papíry a zřizovatele jen ekonomická data. Jste tu především pro děti a jejich rodiče. Pokud ředitel není ten, kdo pedagogický proces řídí nekompetentněji, je otázka, zda je člověkem na svém místě, zda by nemělo dojít k „hýbání škatulat“.

Poslední dvě zásady jsou vám pravděpodobně povědomé, pokud pozorně čtete seriál o public relations ve školství:

Zásada číslo 5: **Ředitel musí mít pod sebou střešně pedagogický proces.**

Zásada číslo 6: **Pro nejdůležitější zákazníky tu musí být vždy ředitel, v tom ho nelze zastoupit.**

A na konec ještě jedna dobrá rada – až bude příště konference Wolters Kluwer, stavte se. Bývá to prima.



## Personální role zástupce ředitele školy

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.,  
Vysoká škola regionálního  
rozvoje, s.r.o.



*Zástupce ředitele školy je nejbližším spolupracovníkem ředitele školy ve všech otázkách řízení školy, včetně řízení a vedení ostatních pedagogických i nepedagogických pracovníků.*

Personalistika spojená s řízením a vedením pedagogických i nepedagogických pracovníků je důležitou součástí řízení školy, přičemž **personalistikou ve škole** by se kromě ředitele školy měli zabývat **všichni vedoucí pracovníci**, kteří jsou ve škole oprávněni a povinni řídit a vést ostatní pedagogické i nepedagogické pracovníky, to znamená například vedoucí učitel, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, hospodář nebo školník. Praktické naplnění tohoto předpokladu podporují také **výsledky dotazníkového šetření** provedeného mezi řediteli základních škol s cílem analyzovat organizaci personalistiky v českých základních školách a vymezit pravomoc a odpovědnost jednotlivých vedoucích pracovníků v oblasti personální práce a personálních činností.

Použitý dotazník obsahoval celkem šest otázek s možností výběru odpovědi, zaměřených na význam personalistiky v řízení školy, významné kompetence ředitele školy, celkový přístup k personalistice ve školách, vnímané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby škol, výsledky dosažené pomocí personalistiky ve školách a zajištění personalistiky ve školách. Součástí dotazníku byla rovněž část věnovaná údajům o škole a osobě respondenta. **Dotazník** byl distribuován prostřednictvím elektronické pošty ředitelům vybraných základních škol v jednotlivých krajích České republiky. Adresy elektronické pošty ředitelů základních škol byly získávány pomocí internetového vyhledávače Seznam.cz. Vybírány byly převážně větší základní školy, určené pro větší počet žáků, zpravidla pro 100 a více žáků. V období od března do června 2013 bylo osloveno celkem 450 ředitelů základních škol. **Relevantní údaje** se podařilo získat od **67 ředitelů základních škol**, mezi kterými bylo 36 (54 %) žen a 31 (46 %) mužů. Podle sídla školy bylo mezi respondenty 16 (24 %) ředitelů škol ze Středočeského kraje, 12 (18 %) ředitelů škol z Prahy,

8 (12 %) ředitelů škol z Karlovarského kraje, 6 (9 %) ředitelů škol z Plzeňského a Jihočeského kraje, 3 (4 %) ředitelů škol z Pardubického a Jihomoravského kraje, 2 (3 %) ředitelů škol z Vysočiny, Královéhradeckého, Libereckého, Olomouckého, Moravskoslezského a Zlínského kraje a 1 (1 %) ředitel školy z Ústeckého kraje.

Podstatné **výsledky dotazníkového šetření z pohledu personální role zástupce ředitele školy** byly prezentovány na konferenci **Různé role zástupce ředitele školy**, kterou pořádala redakce školství nakladatelství Wolters Kluwer ČR ve spolupráci s Centrem školského managementu PedF UK a Gymnáziem mezinárodních a veřejných vztahů s. r. o. dne 12. února 2014.

### POJETÍ PERSONALISTIKY V ZÁKLADNÍCH ŠKOLÁCH

Většina oslovených ředitelů škol označila personalistiku za **důležitou součást řízení školy**, což odpovídá současnému pojetí personalistiky v řízení moderní organizace. Personalistika umožňuje využívat schopností a motivace pedagogických i nepedagogických pracovníků k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů, zejména očekávané úrovně vzdělávání a výchovy ve škole. Škole k tomu slouží jednotlivé personální činnosti, například **plánování, výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání** nebo **péče o pracovníky**, jejichž úspěšné zvládnutí rozhoduje o úspěšném fungování a hospodaření školy.

Prostřednictvím personalistiky je možné **ovlivňovat schopnosti a motivaci pracovníků** (způsobilost a ochota





vykonávat sjednanou práci), stejně jako **výkon pracovníků** (výsledek práce a chování), a tím výkon celé školy (výsledek fungování a hospodaření). Naplnění tohoto vztahu však vyžaduje **koncepční přístup k personalistice**, zahrnující pravidelnou analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb školy (rozhodně potvrdilo 52 % ředitelů škol), formulaci strategických cílů, zásad a postupů řízení a vedení pracovníků školy (rozhodně potvrdilo 45 % ředitelů škol), systematické plánování realizace jednotlivých personálních činností (rozhodně potvrdilo 34 % ředitelů škol) i pravidelné hodnocení úrovně personálu a personálních činností (rozhodně potvrdilo 42 % ředitelů škol).

Koncepční přístup k řízení školy vyžaduje **pravidelnou analýzu** důležitých vnějších a vnitřních podmínek, které ovlivňují fungování školy. Oslovení ředitelů škol uvedli, že:

- mezi významné **silné stránky (S)** patří stabilní pedagogický sbor (rozhodně potvrdilo 61 % ředitelů škol) nebo ochota pedagogického sboru pracovat nad rámec stanovených povinností (rozhodně potvrdilo 51 % ředitelů škol),
- mezi významné **slabé stránky (W)** patří neochota pedagogického sboru dále se vzdělávat (rozhodně potvrdilo 34 % ředitelů škol) nebo nízká kvalifikace pedagogického sboru (rozhodně potvrdilo 30 % ředitelů škol),
- mezi významné **příležitosti (O)** patří efektivní spolupráce se zřizovatelem (rozhodně potvrdilo 63 % ředitelů škol) nebo demografický vývoj (rozhodně potvrdilo 43 % ředitelů škol),
- mezi významné **hrozby (T)** patří neustále se měnící legislativa (rozhodně potvrdilo 49 % ředitelů škol) a úbytek počtu žáků (rozhodně potvrdilo 40 % ředitelů škol).

Strategické řízení školy musí směřovat k systematickému potlačování slabých (W) stránek a překonávání hrozeb (T) a zhodnocování silných (S) stránek a využívání příležitostí (O), přičemž mnoho z uvedených silných a slabých stránek, podobně jako příležitostí a hrozeb je možné ovlivňovat **efektivní personalistikou**. Například stabilitu a ochotu pedagogického sboru pracovat nad rámec stanovených povinností, kvalifikaci a ochotu pedagogického sboru dále se vzdělávat, spolupráci se zřizovatelem a jinými zainteresovanými stranami, celkovou pověst školy a existenci konkurenční školy.

Z odpovědí ředitelů škol rovněž vyplynul podstatný **vliv personalistiky** na nezbytný počet a strukturu pracovníků (rozhodně potvrdilo 43 % ředitelů škol), průměrnou spokojenost rodičů a jiných zainteresovaných stran (rozhodně potvrdilo 36 % ředitelů škol), přátelské vztahy mezi pracovníky (rozhodně potvrdilo 30 % ředitelů škol), potřebné znalosti a dovednosti pracovníků (rozhodně potvrdilo 28 % ředitelů škol), dostatečný počet dětí, žáků

a studentů (rozhodně potvrdilo 27 % ředitelů škol), požadované výsledky práce a chování pracovníků (rozhodně potvrdilo 25 % ředitelů škol), odpovídající spokojenost a motivaci pracovníků (rozhodně potvrdilo 22 % ředitelů škol), průměrnou fluktuaci pracovníků (rozhodně potvrdilo 22 % ředitelů škol) i optimální náklady na pracovníky (rozhodně potvrdilo 21 % ředitelů škol).

Personalistika ve škole nezahrnuje jen **personální administrativu** související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, ale zejména **personální rozvoj** související se získáváním, využíváním a rozvojem pracovníků. Personalistika ve škole neslouží jen personální evidenci a odměňování pracovníků, ale rovněž řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoji pracovníků, podobně jako péči o pracovníky, pracovní podmínky a pracovní vztahy, což jsou personální činnosti pozitivně působící na znalosti a dovednosti, spokojenost a motivaci, výsledky a chování jednotlivých pracovníků, a tím na výsledky fungování a hospodaření celé školy.

## ORGANIZACE PERSONALISTIKY V ZÁKLADNÍCH ŠKOLÁCH

Současné pojetí personalistiky se vyznačuje **přesunem většiny pravomocí a odpovědností** spojených s řízením a vedením pracovníků na vedoucí pracovníků na všech stupních řízení organizace. Každý, kdo v organizaci řídí a vede jiné pracovníky, musí běžně zvládat řadu personálních činností v oblasti plánování, výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání i péče o pracovníky.

Odpovědi oslovených ředitelů škol potvrdili výchozí předpoklad, že **personalistikou ve škole se kromě ředitele školy zabývají také ostatní vedoucí pracovníci**, kteří jsou ve škole oprávněni a povinni řídit a vést ostatní pedagogické i nepedagogické pracovníky, zejména zástupce ředitele, vedoucí učitel, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, hospodář nebo školník.

Samotný **zástupce ředitele školy**, jakožto nejbližší spolupracovník ředitele školy ve všech otázkách řízení školy, včetně řízení a vedení ostatních pedagogických i nepedagogických pracovníků, se podle odpovědí oslovených ředitelů škol nejčastěji podílí na zabezpečování plánování pracovníků (97 % odpovědí), hodnocení pracovníků (96 % odpovědí), péči o pracovníky (88 % odpovědí), výběru pracovníků (85 % odpovědí), vzdělávání pracovníků (82 % odpovědí) a odměňování pracovníků (81 % odpovědí).

Všechny uvedené personální činnosti tvoří **systém**, který ovlivňuje výkon školy tím, že ovlivňuje výkon pracovníků. Každý vedoucí pracovník školy, který je oprávněn a povinen řídit a vést jiné pracovníky, zejména však každý zástupce ředitele školy, by měl být do systému personálních činností aktivně zapojen, měl by převzít svěřenou



pravomoc a odpovědnost za účelné a účinné zabezpečení personální práce a personálních činností ve škole. K tomu ovšem **potřebuje určité schopnosti**, které podle odpovědí oslovených ředitelů škol nejčastěji zahrnují schopnosti:

- **manažerské** – řídit ostatní (rozhodně souhlasilo 75 % ředitelů škol),
- **osobnostní** – řídit sám sebe (rozhodně souhlasilo 61 % ředitelů škol),
- **odborné** – řídit určenou oblast školy (rozhodně souhlasilo 58 % ředitelů škol),
- **lídrovské** – vést ostatní (rozhodně souhlasilo 57 % ředitelů škol),
- **sociální** – spolupracovat s ostatními (rozhodně souhlasilo 49 % ředitelů škol).

Výsledek odpovídá racionálnímu přístupu k řízení školy, kdy ředitel školy, respektive zástupce ředitele školy jako **vrcholový i výkonný manažer** koncentruje své schopnosti na realizaci strategických cílů školy prostřednictvím optimálního získávání, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních i lidských). Účinné řízení školy však vyžaduje hlavně **účelné vedení lidí**, to znamená soustavné přesvědčování a podněcování všech pedagogických i nepedagogických pracovníků školy k vzájemné spolupráci a efektivnímu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy. Dlouhodobě úspěšný výkon funkce ředitele školy, respektive zástupce ředitele školy tak vyžaduje postupné osvojování si a rozvíjení celého spektra manažerských, osobnostních, odborných, lídrovských i sociálních schopností. Tyto schopnosti pomáhají vedoucím pracovníkům optimalizovat styl řízení a vedení pracovníků, efektivně využívat předností a řešit problémy pracovníků.

# Vzdělávání na dálku aneb Interaktivní učení bez hranic

Mgr. Filip Kuchař,  
vedoucí odboru školství  
Úřadu MČ Praha 7



*Vše začalo myšlenkou, jak co nejefektivněji využít SMART Board, který jsme začali na Praze 7 systematicky zavádět do výuky na všech našich školách. Přemýšleli jsme, zda by nám tyto moderní vzdělávací pomůcky nemohly pomoci při výuce studentů, kteří se nemohou z jakéhokoli důvodu účastnit běžné vyučovací hodiny.*

Takovým studentem může být žák dlouhodobě nemocný, stejně jako žák v domácím vzdělávání. Ale může to být i celá skupina studentů, s kterými by mohla jiná skupina komunikovat o daném tématu nebo projektu. Proto jsme se obrátili na společnost AV MEDIA, a. s., která v ČR zastupuje výrobce této techniky SMART Technologies, a ta náš zájem přivítala. Výsledkem je společný projekt **Vzdělávání na dálku**, který je založen na využití technologie SMART Bridgit.

Již od počátku zavádění interaktivních technologií SMART Board do našich škol jsme si ověřili, že **se učení pro naše žáky stává poutavým a zábavným zážitkem**. Ten jsme pro ně letos rozšířili o nové doplňky, jako jsou datakamery a hlasovací zařízení, které učiteli nabízí další možnosti k rozšiřování **interaktivnosti vyučovacích hodin**. Po seznámení s výzvami, které nám přinese společný projekt **Vzdělávání na dálku**, kdy budou stávající interaktivní tabule doplněny o softwarové vybavení SMART Bridgit, webovou kameru a počítač připojený k internetu, objevujeme úplně novou dimenzi v oblasti vzdělávání, a to tím, že budeme moci studenty vtáhnout online do výuky a oni spolu mohou navzájem komunikovat, jako by byli ve stejné místnosti, i když je bude dělit tisíce kilometrů. Jediné, co nebudeme umět ovlivnit a budeme muset i nadále respektovat, jsou časová pásma.

V rámci projektu **Vzdělávání na dálku** umožní tento systém učitelům **sdílet stejný obsah výuky** připravený v autorském prostředí SMART Notebook, který mají žáci před sebou v učebně na interaktivní tabuli, i se studenty doma. Kterýkoliv z žáků tak může být u svého domácího

počítače či tabletu učitelem ze školy vyvolán, aby doplnil správný výsledek nebo dopsal odpověď na daný úkol. Žák pak u svého domácího zařízení reaguje úplně stejně, jako by seděl s ostatními spolužáky ve třídě. Má možnost do třídy vidět a naopak, učitel a žáci vidí svého spolužáka.

Systém SMART Bridgit není úplnou novinkou a v zahraničí byl již úspěšně odzkoušen. Je však tento systém využitelný v českém vzdělávacím prostoru? Otázka, která trápila nejen společnost AV MEDIA, a. s., ale také nás, kteří se snažíme **vytvořit pro děti v našich školách co nej kvalitnější podmínky pro jejich další vzdělávání**. Proto jsme společně připravili tento projekt a rozhodli se v ZŠ Strossmayerovo náměstí vytvořit **vzorovou SMART Bridgit classroom**, odkud bude celý projekt organizován. Všem ostatním základním školám Prahy 7 byla zapůjčena rychlá linka s cloudovým řešením SMART Bridgit. Učitelé na všech základních školách MČ Praha 7 mají nyní možnost diskutovat nad zadanými úkoly se studenty, rodiči nebo kolegy z jiných škol, a to přímo od svého počítače. Nyní již nebrání nic tomu, abychom se společně pustili do **učení bez hranic**, a umožnili tak lépe komunikovat i těm, kteří z jakéhokoli důvodu nemají možnost být s námi ve škole.

# Praha 7 ruší vzdálenosti ve vzdělávání

Mgr. František Rada,  
ředitel Základní školy  
Praha 7 Strossmayerovo  
náměstí 4



*Žáci z různých koutů České republiky, nebo dokonce světa, kteří se ve stejný okamžik potkají u jedné tabule, společně řeší zadaný úkol, vzájemně si prezentují výsledky, diskutují, zpívají, komunikují v cizím jazyce. Učitelé, kteří vyvolávají žáky z jiné školy, předávají si zkušenosti, vzájemně se podporují a zvyšují své dovednosti formou hospitací přímo ve výuce. Vize budoucnosti? Nikoliv! Od února 2014 realita škol na Praze 7.*

Vzhledem k profilaci na ICT se naše základní škola stala **koordinátorem projektu SMART Bridgit classroom**, který se naše městská část jako první v republice rozhodla vyzkoušet i pro oblast vzdělávání a který je založen na využívání moderní technologie SMART Bridgit přímo ve výuce. V dlouhodobém horizontu se Městská část Praha 7 snaží plošně podporovat **zavádění moderních technologií do výuky**, a tím zatraktivnit výuku nejen pro žáky škol, ale také pro samotné učitele. Během dvou let se městské části podařilo vybavit všechny zřizované školy dvěma interaktivními tabulemi a proškolit pedagogy v jejich využívání. Městská část dostala v letošním roce nabídku od kanadského výrobce interaktivních tabulí ke spolupráci na tomto projektu, který by měl ověřit možnost využití SMART Bridgit classroom pro školy a školská zařízení v českém prostředí. Kanadský výrobce nám přes svého generálního zástupce **AV MEDIA, a. s.**, bezplatně zapůjčil veškeré hardwarové a softwarové vybavení, které umožňuje využití technologie SMART Bridgit ve výuce, a za účasti našeho zřizovatele, MČ Praha 7, který naší škole zajistil rekonstrukci třídy, v ní vybudoval **ukázkovou učebnu SMART Bridgit classroom**, odkud bude tento projekt řízen ve spolupráci s ostatními školami na Praze 7.

Kouzlo SMART Bridgit tkví v jedinečném spojení internetu, e-mailu, webové kamery, mikrofonu a interaktivní tabule pomocí vzájemného **sdílení pracovních ploch**. Všichni účastníci se vidí, slyší, komunikovat mohou hlasem i formou chatu, ale hlavně mohou zároveň pracovat na jedné tabuli, vyplňovat, přesouvat, psát nebo prezentovat.

Technologie SMART Bridgit je spíše známá z **komerčního**

**sektoru**, kde je firmami využívána hlavně pro zefektivnění komunikace a vedení tzv. porad na dálku. Software umí automaticky vygenerovat pozvánku formou e-mailu. Pokud účastníci pozvání přijmou, mohou se daného jednání zúčastnit bez potřeby dalších softwarových instalací. Ve školním prostředí se stává ojedinělým pomocníkem ve vzdělávání. Já osobně vidím přínos SMART Bridgit pro školu v těchto oblastech:

- navázání spolupráce s partnerskými školami v ČR i v zahraničí,
- zefektivnění výuky napříč předměty,
- posílení výuky cizích jazyků,
- možnosti učit žáky efektivně spolupracovat a komunikovat v reálném čase,
- pomoci rodinám při vzdělávání dlouhodobě nemocných dětí, studujících v zahraničí či formou domácího vzdělávání,
- sdílení zkušeností a dobré praxe s ostatními pedagogy.

ZŠ Strossmayerovo náměstí 4 se od roku 2012 snaží v rámci profilace škol na Praze 7 aktivně zavádět moderní technologie do výuky. SMART Bridgit umožňuje škole nejen **zvyšovat kompetence pedagogů a oživit výuku novými prvky**, ale zejména dává možnost vytvářet **komunitní prostor pro spolupráci** mezi školami u nás i v zahraničí, potažmo rodiči v rámci domácího vzdělávání dětí, případně v situacích dlouhodobých absencí a hospitalizací. Důležité je i rušení vzdáleností mezi okolními školami. Moderní učebnu mohou využívat žáci i pedagogové ze všech škol zřizovaných městskou částí. SMART Bridgit je pro nás výzvou stát se po všech stránkách moderní školou 21. století.



# Přínos SMART Bridgit classroom pohledem učitelů jednotlivých škol v Praze 7

*Jak se dívají na tento projekt ti, bez kterých by tento projekt nemohl být realizován, tedy samotní učitelé? Využijí ho při výuce, a jaké možnosti po seznámení se s tímto novým systémem v něm vidí oni?*

**Mgr. Martin Provazník**, zástupce ředitele ZŠ Praha 7, Strossmayerovo nám. 4, si jako učitel občanské výchovy dovede představit využití technologie SMART Bridgit zejména pro navázání spolupráce nejen se školami z různých regionů, etnograficky či historicky zajímavých, stejně tak zahraničních, ale také například pro zajímavé debaty v reálném čase s různými osobnostmi či představiteli neziskového sektoru. V rámci výuky dále v zapojení do procesu projektového vyučování na dálku, společného řešení úkolů a diskuze mezi žáky, prezentace výsledků nebo jako vzájemnou motivaci a podporu. Z pozice učitele v tom vidí například potenciál ve sdílení dobré praxe s ostatními pedagogy, kteří vyučují občanskou výchovu.

Učitelka **Mgr. Monika Sedláková** ze stejné školy pak má plán na využití SMART Bridgit nejen ve výuce, ale třeba i ve škole v přírodě, například jako aktuální zprostředkování dění z tohoto výjezdu, kdy mohou děti okamžitě rodičům prezentovat své práce. Ráda by vyzkoušela i sdílení zážitků z různých školních akcí, jako jsou např. vánoční divadla, Noc s Andersenem (tam se to přímo nabízí, protože ho pořádá spousta škol). Určitě by byl SMART Bridgit podle paní učitelky nápomocný pro různá školení pedagogů – školení by mohlo probíhat v jednom místě a mohli by se ho zúčastnit i pedagogové ze vzdálených škol. Co se týká výuky, předpokládá největší přínos SMART Bridgit hlavně při dlouhodobé nemoci žáka nebo při výuce cizích jazyků.

Kolega, učitel **Mgr. Petr Bureš** pak její záměry doplňuje o očekávané možnosti interaktivně sdílet metody práce a autenticky prožít daný vyučovací blok, a to nejen při vyučování, ale i například při zasedání žákovských parlamentů či vedení třídnických hodin. Samozřejmě nezapomíná také na dlouhodobě nemocné žáky a ulehčení situace, pokud budou moci být součástí vyučovací hodiny.

**Bc. Adéla Šanderová** z detašovaného pracoviště Letohradská, které patří pod ZŠ Praha 7, Strossmayerovo nám. 4, se jako učitelka jazyků těší na možnost spojit se s celou republikou a místy i mimo ni, tj. s jinými kulturami

a například i anglicky mluvícími zeměmi. Zkrátka příležitost vyměnit si zkušenosti a znalosti, reflektovat se skrz různé prostory a jedince. Navíc kreativním způsobem.

Zatímco její kolegyně **Mgr. Alena Janečková** by zase ráda zkusila přes SMART Bridgit procvičování učiva, soutěž ve zpěvu nebo i prohloubení spolupráce s pedagogickými fakultami – studenti vymyslí pro žáky úkoly, ti je pak plní, nebo studenti sledují práci ve školách.

Učitelka **Mgr. Hana Moraová**, která má na ZŠ Fr. Plamínkové s RVJ Praha 7 na starosti rozvoj výuky cizích jazyků, vidí samozřejmě velký potenciál SMART Bridgit právě při výuce jazyků, a to při komunikaci v anglickém jazyce s partnerskými školami v zahraničí. Na rozdíl od jiných dosud známých systémů je zde mimo živé komunikace velkým přínosem i možnost nastavení meetingů. Ty mohou mít předem stanovené téma, takže žáci budou mít možnost připravit si s učitelem předem slovní zásobu, otázky a informace o dané zemi. Tímto způsobem lze u žáků rozvíjet multikulturní kompetenci, zároveň s rozvojem konverzačních dovedností získají spoustu informací o životě v dalších evropských zemích.

To její kolega, učitel **Mgr. Rudolf Hůla** uvažuje kromě známých možností také např. o přenosu školních akcí na vzdálené monitory a tabule v učebnách, případně vybraným jedincům přímo do jejich počítače (zahradní slavnosti, olympiády atd.) či o možnosti vzdálené výuky dětí na ŠVP v odborných předmětech.

Zástupkyně ředitele ZŠ T. G. Masaryka Praha 7, **Mgr. Monika Hodaňová**, už pro předměty, které vyučuje, začala chystat společný projekt s partnerskou školou v Londýně. Připravuje tak jako jinde online přenosy pro dlouhodoběji nemocné žáky, především těch částí, které se žák není schopen sám naučit (pokusy a činnosti výuka).

**Mgr. Věra Jelínková**, učitelka z FZŠ Umělecká, pomýšlí hlavně na přínos SMART Bridgit v oblasti socializace

žáků, ať již jde o děti s domácím vzděláváním, kterým to umožní kontakt s vrstevníky, nebo o setkávání žáků v rámci společného řešení učebních úkolů se žáky jiných škol u nás i v zahraničí, kdy se navíc rozvíjí aktivní znalost cizího jazyka. Zážitek, jak řeší stejný úkol žáci v jiné škole nebo zemi, bude z pohledu paní učitelky pro žáky i učitele velkým přínosem.

Učitel **Mgr. Ondřej Šustek** ze ZŠ Tusarova Praha 7 si mimo již zmíněných vizí dal za úkol připravit a zabezpečit online přímý přenos z auly. Během konání školní akademie na konci roku by rád umožnil rodičům, kteří nemohou přijít do školy, sledovat vše přes internet.

Stejně tak i jeho kolegyně, učitelka **Mgr. Michaela Hůlová**, která učí žáky třetího ročníku, by ráda, sice v menším měřítku, nabídla rodičům online přenos besídky nebo jiného představení jejich dětí, kterého se nemohou zúčastnit.

**Mgr. Iva Schmittová**, učitelka ze ZŠ Korunovační Praha 7, vidí využití SMART Bridgit v připojování žáků, kteří žijí dlouhodobě v zahraničí, do vyučování. Je však sama zvědavá, jak se bude dařit sladit časové možnosti třídy a žáka v zahraničí. Nejvíce ale paní učitelku láká účast její třídy na výuce jiné třídy v jiném městě, případně jiném státě a naopak.

A na závěr přemýšlí ředitel ZŠ Korunovační Praha 7 **Mgr. Tomáš Komrska** o využití SMART Bridgit pro meziškolní metodická sdružení, společné plánování škol, vytváření celoročních programů v určité oblasti (např. setkání s preventistou zřizovatele) a následně hodnocení realizovaných programů s ukázkami výstupů. Dále pak vidí využitelnost i při metodických školeních ředitelů nebo učitelů externími lektory nebo zapojení více tříd v jednom čase na zajímavou přednášku, o kterou má zájem více tříd, a nevešli by se všichni do jedné místnosti.



# Interní složky PR

**Mgr. Miroslav Hřebecký,**  
lektor školského  
managementu, manažer  
vzdělávání a služeb  
EDUin, o. p. s.



*Pokud jste pravidelnými čtenáři tohoto seriálu o školním public relations, jistě už dokážete vyjmenovat vaše zákazníky a z předchozího dílu si možná vybavíte, jak analyzovat jejich potřeby. Postupně si projdeme všechny fronty, na nichž je třeba bojovat, má-li mít škola u zákazníků pozitivní ohlas a dobré jméno. První na řadě jsou vnitřní faktory.*

Není náhoda, že začínám právě věcmi zaměřenými **dovnitř instituce**. Začít by odtud měl i každý, kdo se pustí do koncepčního zlepšování školního PR. Nejprve je třeba si udělat pořádek na vlastním dvorku, pak je teprve možné vyběhnout ven do ulic.

Kdo tento krok vynechá, riskuje, že škola nebude mluvit stejnou řečí, že zákazníci odhalí nesourodost a přetvářku. Nejčastěji se to stává, když ředitel – nositel nějaké vzletné vize – nezíská nebo se ani neobtěžuje **získat pro svoji myšlenku členy pedagogického sboru či provozní zaměstnance**. Potom si občas připadá (a vcelku oprávněně) jako samotný voják v poli.

## ■ CO PATŘÍ DO INTERNÍ SFÉRY PR ŠKOLY?

**Míra otevřenosti, sdílení, vzájemné úcty a upřímnosti.** Jednak vedení vůči podřízeným, pochopitelně ale i naopak. Pokud si lidé věří, jednají spolu na kvalitativně zcela jiné úrovni než bez důvěry. To je jednoduché konstatovat, ale té mravenčí práce toho docílit ve skutečnosti... Chce to moře času a také pár krizových momentů, kdy se láme chleba a lidé si mohou navzájem otestovat své spontánní chování ve vypjatých situacích.

**Ústní komunikace.** Spadají sem zdánlivě maličkosti, které neradno podceňovat. Třeba zdravení. Je prima, pokud muž zdraví automaticky první ženu, ač je ona třeba služebně níže nebo mladší. Okolí to jistě ocení, určitě to nebude bráno jako výraz slabosti, nýbrž upřímného zájmu a gentlemanství. Pozor i na tón hlasu a výraz tváře. Pokud máte špatnou náladu, spolupracovníci to nemusí rozklíčovat a celý den si lámou hlavu, co provedli tak

špatného, že se na ně šéf mračí. Jak často si najde vedoucí pracovník čas na pohovor nebo neformální rozhovor se zaměstnanci? Mají prostor se vyjádřit? Je on skutečně nastaven na příjem, tedy naslouchání?

**Písemná komunikace.** Každá škola má svůj vnitřní informační systém. Podle úrovně organizační vyspělosti se však od sebe liší. Rozdíl je především v míře jeho systematickosti, komplexnosti a aktuálnosti. Třeba takový plán práce. Dostávají ho zaměstnanci pravidelně? A včas? A kompletní? Nebo se pravidelně stává, že si učitel připraví demonstrační pokus a na druhou polovinu hodiny cvičný test a přiběhne s tím do prázdné učebny, protože jeho třída odešla před hodinou na návštěvu divadelního představení a jeho o tom nikdo neinformoval? Každý si dovedeme představit pocity tohoto vyučujícího, zvláště když se to za týden opakuje u jiné třídy. Připravovali byste se v takovém prostředí s pokusy? Pozor na frustraci z chaosu. Dokáže rozklížit i jinak velmi nadějně a kompaktní sbory. Proto věnujeme vybudování systému oběhu informací náležitou pozornost. Sestavíme jasná pravidla a informační kanály. Nezapomeneme udělit jasnou odpovědnost za jednotlivé segmenty konkrétním lidem. A celý kolektiv o struktuře vyrozumíme. V dnešní době už jsou nástěnky vytlačovány firemním intranetem, kde informace obíhají v elektronické podobě. Bud' prostřednictvím zabezpečených informačních systémů (svůj modul mají i nejrozšířenější Bakaláři), nebo alespoň prostřednictvím služebních e-mailů. Nejdůležitější je pečlivě vyladit dvě položky: zaručený přenos těch nejaktuálnějších zpráv a za druhé pravidelné zveřejňování průběžných informací o chodu školy (plán práce, rozpis suplování, jídelníček školní jídelny atd.). Všichni by měli mít jistotu, že další díl těchto nekonečných seriálů obdrží včas, v dostatečném předstihu, aby se stihli podle toho zařídit.



Novou možností, jak pěstovat sociální vztahy v duchu doby, je **sociální síť Yammer**. Je to jakýsi „firemní Facebook“, kde si v podobném prostředí mohou kolegové navzájem sdělovat informace. Z angličtiny přeložený název je sice *Stěžovat si*, tedy jakási Zed' nářků, ale v podtitulu u vkládání nového příspěvku je otázka: *Na čem právě pracuješ?* Slouží to tedy k vzájemnému informování o postupu prací, o tom, co kdo dělá, a daří/nedaří-li se mu to. Systém má vlákna konverzací podobná jiným sítím nebo např. prostředí Gmailu, umožňuje ostatním váš příspěvek „lajkovat“. Vkládání multimediálních příloh je samozřejmostí. Yammer je vhodný například pro větší školy, kde o sobě jednotliví zaměstnanci ztrácejí přehled. Správný ředitel právě v takovéto platformě nezapomíná oceňovat a děkovat zaměstnancům za jejich dobré výkony.

Je velmi žádoucí dát čas od času vědět zaměstnancům, že stojíme **o jejich problémy a snažíme se je efektivně řešit**. Je to pro ně důkaz, že nám nejsou jako lidé lhostejní. Pečlivě naslouchejte jejich potřebám. A pokud to jen trochu jde vykonat a pomoci, udělejte to. Někde mají problémy s parkováním u školy, jinde sedí na rozvrzaných židlích v kabinetu a bolí je z toho záda. Velmi pečlivě sledovaným okamžikem je, pokud si někdo zvenku stěžuje na nějakého vyučujícího. Jak se stížností ředitel naloží, zastane se vyučujícího? Dnes se to stalo kolegovi, zítra se to může stát mně. Na tomto místě je ovšem potřeba připomenout, že nejste automaticky advokáti svých zaměstnanců. Pokud někdo neprávem obviňuje vašeho podřízeného, braňte ho se vší razancí. Pokud je ale vina na straně vyučujícího, nezapomínejte, že nejste ředitelé pouze učitelů, ale i rodičů a žáků. Být **spravedlivým soudcem** vám v konečném výsledku přinese zasloužený respekt.

**Sociální prostředky** patří k těm nejúčinnějším, oceňují je především ženy. Přemýšlejte, zda je umožněna neformální komunikace mezi lidmi na pracovišti. Učitelství je velmi sólová disciplína. Mají v pauzách a po práci učitelé možnost spolu poklábosit, vyměnit si dojmy? Je k dispozici sborovna? Tam, kde je sbor rozmístěn po kabinetech, vymyslete její alternativu. Vyplatí se i nějaký menší prostor věnovat zaměstnancům jako klubovnu, čajovnu, relaxační kout. Pokud sboru umožníte, aby v takovém prostoru byl výkonný kávovar, který doma pravděpodobně nikdo nemá, budou mít o důvod víc místnost navštěvovat a potkávat se. A pokud se seženou prostředky na erární kávu a čaj, každodenně vám budou blahořečit skoro všichni spokojení konzumenti.

Hezkým rituálem jsou **společné obědy**. Podobně jako v rodině, i na pracovišti se u jídla může leccos důležitého probrat. Na některých školách je zavedena tradice přát každému k jeho narozeninám, zejména k těm kulatým. Maximálně podporujte alespoň občasné **společné trávení volného času** vašich pracovníků. Někde se večer chodí hrát volejbal či kulečnick, jinde se jezdí o víkendech na kole, chodí pěšky nebo sjíždí voda. Tohle vše utužuje kolektiv a zaměstnancům dává možnost se vám přibližovat, namísto přirozeného formálního odcizování z důvodu odlišné role na pracovišti. I vy poznáte své podřízené

v neformálních situacích, což vám pomůže i při řešení pracovních úkolů.

Vybavuji si příklad kolektivního rituálu na jedné základní škole. Skupina vyučujících si tam uspořádala takovou malou loterii. Každý měsíc dal z výplaty každý ze zapojených lidí stokorunu do banku. A měsíc co měsíc se losoval výherce, který celou sumu inkasoval. Ten byl následně z osudí vyjmut, i když dále přispíval, takže na každého vyšla výhra právě jednou. Tedy vlastně taková hodně dětinská forma spoření, říkáte si. Jenže u toho byla zábaava s losováním a navíc nepsané pravidlo, že dotyčný by měl výhru použít na vlastní přilepšenou, nikoliv ji utopit v rodinném rozpočtu. Zkrátka roztomilý únik z každodenní reality, který držel partu lidí pohromadě a v měsíčních intervalech někomu přinášel radost.

Jedna pedagogická mantra říká chválit, chválit, chválit. Nesměřuje pouze k žákům, vztahuje se pochopitelně i na dospělé. Každému z nás dělá dobře, když nás někdo čas od času ocení. Vedení školy by mělo vytvořit **systém odměňování a pochval**, který bude funkční a umožní ušít ocenění každému na míru jeho osobnosti. Zatímco jeden se v záři reflektorů a pozornosti vyhřívá velmi rád, pro druhého (introverta) je to jedna z nejnenáviděnějších situací. Ocenit bychom měli každého tak, abychom u něj docílili maximálního pozitivního efektu. Někomu přijdou vhod finance, jinému nějaké veřejné ocenění nebo gesto. Dobrý ředitel se ale nachomýtné ke každému úspěchu a autora ocení. Škála odměn je velice široká, existují dokonce manažerské publikace typu 100 + 1 druhů ocenění pro vaše zaměstnance. Může jít o formu peněžní, materiální i nemateriální. Nápaditosti se meze nekladou.

Na závěr připomínám: nejprve zajistěte spokojenost uvnitř organizace, pak se teprve vydejte ven. **A pozor na negativní PR nespokojenců!** Dokáže napáchat velmi mnoho škody, jeden takový otrávený hlas překryje mnoho spokojených. Pomluvy se šíří snadněji a rychleji než pozitivní zprávy. Velmi často se takovýto jedinec nerekrutuje z učitelů, ale z provozních pracovníků. Bohužel čím méně má o věci informací, tím je většinou jasnější a nezvratnější názor, který šíří dál. Čelme tomu intenzivním a komplexním interním public relations.



# Také oblast školního stravování si zaslouží inovace a nové hravé projekty

Bc. Daniel Štěpán,  
zástupce starosty  
MČ Praha 7 pro školství



*Nikdy jsem se nesmířil s tradičními negativními mýty okolo stravování ve školních jídelnách. Místo neustálého, a po pravdě řečeno stejně zbytečného, vysvětlování faktů těm, kteří je stejně nechtějí přijmout, jsme společně řediteli zvolili cestu otevřenosti a hledání nových cest k lepšímu stravování v našich školách.*

Jsem samozřejmě přesvědčen o **dobré úrovni stravování**, které v našich školách poskytujeme. Zároveň ale zastávám názor, že **se nelze spokojit s dosaženým**. Že bychom měli stále hledat možnosti, jak se více přiblížit těm, kterým své služby poskytujeme. Proto jsme začali společně s řediteli našich škol budovat prostředí inspirace a spolupráce, které umožňuje dětem získávat kvalitní vzdělávání za rovnocenných podmínek, v přátelském prostředí a bez nutnosti platit si draze kvalitu v soukromých školách. A **školní jídelny** nelze z tohoto prostředí vynechat. Hlavními projekty v oblasti stravování, které jsme v Praze 7 zahájili, proto byly **Jídelna snů**, **Obědové konto** a **Zdravá škola**.

## **ZDRAVÁ ŠKOLA**

Prvním projektem zaměřeným na odpovědný přístup dětí a rodičů ke stravovacím návykům byla **Zdravá škola** na ZŠ T. G. Masaryka. V první fázi se projekt soustředil na **přiblížení základních informací z oblasti stravování a životního stylu žákům i rodičům**; vše srozumitelnou a zábavnou formou. Tento projekt probíhal pod vedením **MUDr. Kateřiny Cajthamlové** a soustředil se na **školní svačiny dětí**, jejich význam v rámci denního jídelníčku a na jejich vhodné složení. Doktorka Cajthamlová vedla besedy s žáky a rodiči o tom, jak se zdravě stravovat, a stala se také patronkou průzkumu zaměřeného na

hodnocení stravovacího a pohybového režimu žáků během školního týdne. Výsledky nás překvapily, proto jsme pro jejich potvrzení a větší validitu celý průzkum zopakovali na několika dalších školách na Praze 7 a díky pochopení a podpoře kolegů z MČ Praha 3 a 4 také u nich. Tím jsme vyřešili hlavní námitku, že se jedná o působení místních vlivů a potvrdili si, že jde o trend, přinejmenším v rámci Prahy.

A nebyla to příjemná zjištění. Průzkum nám mj. potvrdil, že 10 % dětí doma skutečně nesnídají a 20–25 % dětí si nenosí svačiny. Alarmující však bylo zjištění, že 2 % dětí mají pouze jediné jídlo denně, většinou teplou večeři, a přes den že vůbec nejí. Dvě procenta se mohou zdát málo, ale v rámci Prahy může jít o více než jeden tisíc dětí ve věku 6 až 14 let!

Vynechávání zeleniny a ovoce v dětských jídlech je zlovyk, který je v naší společnosti bohužel dlouhodobě zakořeněn, a tak se nelze divit, že ovoce má k snídani jen 6 žáků ze 463, kteří se průzkumu zúčastnili. Naopak se potvrdilo, že v jídelníčku dětí převládá konzumace pochutin a tučných sladkostí, které jsou kombinovány u mladších ročníků se šťávami a soft drinky (Coca Cola, Sprite), u starších i s kávou a energetickými nápoji. Co nás ale nejvíc znepokojilo, bylo zjištění, že 10 % dětí ve škole vůbec neobědvá, což iniciovalo později třetí projekt tzv. obědového konta.



## ■ JÍDELNY SNŮ

Mezitím jsme se však stali součástí mezinárodního projektu **Jídelna snů**, zaměřeného na kvalitní stravování, který jsme – jako první v ČR – organizovali na státní škole. Projekt funguje už v devíti zemích Evropy a aktivně jej podporuje Evropská unie. Na Praze 7 se nám ho podařilo spustit ve spolupráci s organizací Slow Foods v ZŠ Tusarova v první polovině roku 2013. Letošní rozšířená verze bude pokračovat v ZŠ Umělecká. Projekt se snaží nabídnout jídelnám použití čerstvých sezonních potravin, pokud možno lokálního původu, a jejich pracovníkům umožnit větší porozumění tomu, co vaří, z čeho vybírají a jak optimalizovat chuťové kombinace.

Hlavním cílem projektu **Jídelna snů** je budovat **pozitivní vztah dětí k vyvážené stravě**. Vážít si jídla, poznávat různorodé chutě a začít s gastronomickou výchovou, založenou na chutích bez přídavku dochucovadel, barviv a práškových polotovarů. Projekt demonstroval, že jídlo ve školních jídelnách může být lahodné, odpovídat zásadám vyvážené stravy, splňovat zásady Slow Food, a to vše v rámci stanovených cenových normativů.

Součástí programu projektu je úsilí o to, aby provozovatelé, vedoucí jídelen a vedení škol více uplatňovali **zásady vyváženého a zdravého stravování a kooperovali s místními producenty** zeleniny, mléka, pekaři, výrobci masa atd. Velkou radostí bylo sledovat, jak projekt během tří měsíců postupně pronikal do všech koutů školy. **Jídelna snů** tak iniciovala například nejen zavedení čerstvých svačinek, ale i snídání, dala vzniknout kurzům vaření pro rodiče, podnítila zájem o etiketu stolování a inspirovala řadu školních soutěží.

Nejpozoruhodnější přínos projektu se ale zrodil z prohlídky kuchyňského provozu, který kuchařky dětem představily a vysvětlily. V tom okamžiku se změnil vztah žáků ke kuchařkám. Už to pro ně nebyly anonymní „paní v zástěře“, co za výdejním pultem nakládají jídlo na talíř, ale tety, které pracují s úžasnými a mohutnými přístroji a musejí toho hodně o vaření znát. Je zbytečné konstatovat, že od té doby je v jídelně mnohem větší klid a pohoda a děti máje zájem o to, co bude na talíři.

## ■ OBĚDOVÉ KONTO

Fakt, který vyplynul z anonymní ankety pěti pražských škol, že až 10 % školních dětí neobědvá, stál konečně za zrozením našeho třetího projektu, kterým je tzv. **obědové konto**.

Nejprve jsme samozřejmě analyzovali, proč je počet dětí, které neobědvají, tak vysoký. Zjistili jsme, že ve většině případů jídlo ze školní jídelny děti odmítají samy. Některým žákům, ale rodiče obědy neplatí, protože si to nemohou dovolit. Proto jsem se jako zástupce zřizovatele škol na Praze 7 rozhodl osobně zasadit o vznik veřejné sbírky, která dostala název **Obědové konto**.

Peníze z něj jsou určeny – jazykem práva – primárně jako **pomoc zákonným zástupcům dětí, kteří se dostali do ekonomicky tíživé situace**, i když jen na krátkou dobu; těm, kteří těsně nesplňují kritéria pro přidělení finanční pomoci úřadem práce a nedosáhnou na státní podporu; anebo potřebují najít řešení v období mezi podáním žádosti na Úřad práce o finanční pomoc a jejím rozhodnutím. Výhodou je, že oproti vyřízení si státní podpory, která může trvat až tři měsíce, umožňuje naše konto poskytnout dítěti okamžitě ve školní jídelně oběd.

Po šesti měsících existence konta dosáhla celková výše finančních darů 46 896 Kč a průběžně pomáhá prvním pěti dětem měsíčně. Děkuji touto formou všem, kteří doposud přispěli.

## ■ A CO BUDE DÁL?

Mohu říci, že všechny tři projekty se nám plně osvědčily. Díky nim máme dnes mechanismy, jimiž můžeme zajistit pro všechny naše děti ve všech našich školách rovný přístup nejen ke vzdělání, ale i k zdravému stravování. Začínají se na nás obracet i další představitelé školských zařízení z Prahy, Plzně, Znojma a dalších, abychom jim pomohli organizovat obdobné akce. Abychom naše znalosti šířili a rozvíjeli dál, zařídili jsme, aby byl do našich školských kulatých stolů na Praze 7, které jsme zavedli k setkávání a sdílení společných zkušeností, vřazen i **kulatý stůl o stravování**. U něj dnes sedí kuchařky bok po boku s řediteli škol a řeší problémy kvality a rozsahu stravovacích služeb.

Mě osobně pak nejvíce překvapilo, kam až mohou ve školách tyto projekty proniknout a co všechno ovlivní. Velmi rád bych proto do budoucna rozšiřoval nejen stávající projekty do našich ostatních škol a zachoval i do dalších let sociální solidárnost v podobě obědového konta, abychom umožnili i do budoucna přístup do školní jídelny a k poznatkům o správných stravovacích návycích všem našim dětem v Praze 7.

# Na jakých principech vlastně Obědové konto funguje

Mgr. Filip Kuchař,  
vedoucí odboru školství  
Úřadu MČ Praha 7



*Bude tomu pomalu už rok, co zveřejněné výsledky našeho šetření, že některé školou povinné děti za celý den nemají ani jedno jediné teplé jídlo a mají prokazatelně hlad, rozpoutaly ostrou mediální diskuzi. I když jsme si byli vědomi všech rizik spojených se zveřejněním výsledků šetření, začali jsme vzhledem k závažnosti našich zjištění hledat alespoň v našem regionu řešení. Jedním z výsledků je projekt obědového konta.*

Ačkoliv jsme museli neustále bojovat s všelijakými předsudky, jsme rádi, že jsme tento projekt obědového konta realizovali. Nejenže jsme vybrali v našem regionu, rozkládajícím se na 7 km<sup>2</sup>, bezmála 50 tisíc Kč a pomohli už prvním pěti dětem prožít den ve škole bez hladu, ale velkou radost nám působilo pozorovat, že se náš otevřený přístup k tomuto problému stal **impulzem ke společenské diskuzi**. Zároveň byl podnětem i pro vznik charitativního projektu občanské společnosti *Women for Women*, která na začátku tohoto školního roku pomohla hradit obědy 93 dětem na ostatních školách v naší republice.

Na jakých **principech** tedy může fungovat obědové konto, které by chtěl případně zřizovatel zřídit pro své školy? Nejdříve musí nejen založit veřejnou sbírku na transparentní účet, ale musí si stanovit **jasná a srozumitelná pravidla**, za jakých bude možné příspěvek na stravování pro dítě čerpat. Na Praze 7 jsme se při stanovování parametrů pro vytvoření pravidel na poskytování příspěvku z obědového konta, který připravoval společný tým složený ze zástupců školského, finančního a sociálního odboru zřizovatele a ředitelů škol, dohodli na těchto základních principech:

1. Tato pomoc bude směřována zákonným zástupcům dětí, kteří těsně nesplňují kritéria pro přidělení finanční pomoci Úřadem práce a nedosáhnou na státní podporu, nebo na řešení stravování dítěte po období mezi řádným podáním žádosti na Úřad práce o finanční pomoc a rozhodnutím o přidělení či nepřidělení podpory. Cílem této veřejné sbírky má být primárně zabezpečit pro všechny děti, kde o to jejich rodiče projevují zájem, možnost stravování ve školní jídelně.

2. Způsob podání žádosti o příspěvek zákonným zástupcem musí být jednoduchý s ohledem na sociální statut většiny těchto zástupců s co nejnížší administrativní náročností. Z toho důvodu padla naše volba na vytvoření systému, který je zaveden ve školách při žádání o odpuštění poplatku za družinu. Vycházeli jsme ze zkušenosti ředitelů, že většina těchto rodičů jsou zároveň žadatelé o odpuštění poplatku za družinu, a bude jim tak lépe pochopitelný. Školám jsme dodali jednotný formulář na čerpání příspěvku z obědového konta, kde žadatel vyplní pouze iniciály své a dítěte, a na téže žádosti si nechá potvrdit od Úřadu práce, že nečerpá příspěvek určený na zajištění stravy pro své děti. V případě, že není evidován na Úřadu práce, doloží ještě doklad o výši příjmu a doklad prokazující výši nákladů na bydlení (SIPO nebo nájemní smlouvu), a to následně předá řediteli školy, kterou dítě navštěvuje. Ředitel pak předává žádost se svým vyjádřením na odbor školství, který žádost projedná se sociálním odborem a následně zajistí její předložení Radě městské části Praha 7 ke schválení.
3. Čerpání příspěvku nesmí být poskytováno žadateli, ale poskytovateli stravování, tedy příslušné škole. Zde jsme postupovali s vědomím, že je potřeba zabránit jakékoliv možnosti zneužití tohoto příspěvku zákonnými zástupci dětí. Proto bylo dohodnuto se školami, že dítěti poskytnou oběd, výše jeho nákladů budou evidovat na speciálním pohledávkovém účtu školy a jednou měsíčně nebo za čtvrtletí, podle počtu stravovaných dětí, tyto náklady vyfakturují zřizovateli, který je škole proplatí z obědového konta.



Na základě těchto principů byla vypracována pravidla, která byla 12. 9. 2013 Radou městské části Praha 7 schválena jako *Pravidla hospodaření s transparentním účtem, zřízeným za účelem zabezpečení úhrady obědů pro děti v rámci zajištění kvalitní životosprávy ve školách na Praze 7* a lze je v plném znění nalézt na webovém vzdělávacím portálu Prahy 7 <http://www.jaknaskoly.cz/urad-2/obedove-konto>.

Na prvních pěti dětech, které čerpají příspěvek z obědového konta, jsme si ověřili, že pravidla byla nastavena podle správných parametrů, a všechny žádosti byly nejpozději do deseti dnů vyřízeny. Největší odměnou pro nás pak byla informace od ředitelů, jak děti společně se svými spolužáky vymýšlejí ve školní jídelně při obědě opět nějaké lumpárny, které možná nepotěší školníka, ale to už je jiný příběh.

## Lodě školních čtenářských klubů již třetí rok brázdí české vody



**Mgr. Irena Poláková,**  
metodička projektu Školní čtenářského klubu, učitelka českého jazyka a dějepisu na LŠ ŽOP

**Mgr. Eva Bělinová,**  
manažerka a spoluautorka projektu Brána ke vzdělání, Nová škola, o. p. s.



*Všeobecně se má za to, že české děti nečtou, jejich stagnující či zhoršující se úroveň čtenářské gramotnosti potvrzují i mezinárodní šetření. Důvodů, proč tomu tak je, se nabízí celá řada. Zásadní roli v rozvoji dětského čtenářství hraje rodina, ale velký potenciál má i škola.*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt **Brána ke vzdělávání: školní čtenářské kluby**, který **Nová škola, o. p. s.**, rozběhla díky podpoře ze zdrojů Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v únoru 2012 na 13 základních školách po celé České republice, si klade za cíl **přivést k četbě** a následně je v ní i podporovat děti, které mají nejrozličnější specifické vzdělávací potřeby, protože pocházejí z nepodnětného či sociálně slabého prostředí nebo mají nějakou specifickou poruchu učení ([www.ctenarskekluby.cz](http://www.ctenarskekluby.cz)).

Klubové děti pocházejí často z rodin, kde rodiče četbě nevěnují potřebný důraz a čas a sami si neuvědomují

význam dovednosti práce s textem pro další uplatnění svých dětí. Právě tyto děti byly pozvány do klubu k pravidelným schůzkám nad knihou. A již třetím rokem do něj jednou týdně mnohé z nich přicházejí. O členství v **21 klubech** je zájem, který z kapacitních důvodů nemůžeme ani naplnit. Za celou dobu realizace projektu kluby projde přibližně **460 dětí prvního stupně**, neboť na tuto věkovou kategorii se zaměřujeme.

### KLUBOVÁ PRAXE – TŘI PILÍŘE KLUBOVÉ PRÁCE

Při práci v klubu vycházíme z předpokladu, že nemůže zapalovat, kdo sám nehoří – vedoucí klubu by sami měli být aktivními čtenáři, kteří jsou schopni a ochotni o své četbě hovořit.





Každý klub, který je vlastně klasickým volnočasovým kroužkem, vedou dva lidé – v ideálním případě **učitel ze školy a knihovník z místní knihovny**. Právě jejich spolupráce se ukazuje jako velmi přínosná – propojují se v ní silné stránky obou profesí.

Během školního roku jednou za týden odpoledne se na hodinu a půl s dětmi scházejí v klubové místnosti, povídají si o knížkách i o životě, čtou si, věnují se aktivitám navazujícím na přečtené a jednou za pár měsíců do klubu pozvou rodiče, ostatní žáky, všechny, kdo se chtějí přijít podívat, případně klub čímkoliv podpořit.

**Program** v klubech není nastaven podle jednotného schématu, je zcela **na zájmu a zkušenostech manažerů klubů**, jak práci postaví a strukturují. Nicméně všechny kluby společně se snaží vycházet z tzv. tří pilířů klubové práce: přímo v klubu si děti mají možnost číst knížku podle svého vlastního výběru, na menším prostoru je zde realizovaná tzv. dílna čtení. Děti si knihy vzájemně doporučují a mluví o tom, co čtou. Přímo v klubu je knihovnička, z níž si členové klubu **půjčují knihy** pro vlastní četbu – a právě to je posledním pilířem: děti z klubu odcházejí s knihou.



Naším primárním cílem není náprava techniky čtení, byť většina dětí by to potřebovala. Společně se snažíme ukázat dětem, že **četba je příjemným způsobem trávení volného času**, že dětem může **pomoci ve škole** (což řada pedagogů, kteří mají klubové děti ve třídách, již vnímá), že jim knížka může **ukázat, jak řešit pro ně obtížné životní**

**situace**. Jak shrnula Karolina z klubu v ZŠ Jižní Předměstí v Rokycanech: „*Strašně mě to baví. Zlepšila jsem se ve škole. A dokonce si i něco přečtu. Pěkně si tu povídáme.*“

**Neformální prostředí klubu** děti velmi oceňují, vnímají, že je tam pro ně bezpečno, že jim nehrozí postih za horší výkon. „*Můžu si chodit číst, když ještě není klub. Vysvětlíte mi, čemu nerozumím. Můžu říkat své nápady. Nikdo se tady nikomu neposmívá,*“ zdůraznil Honza Šivák, který chodil do klubu v ZŠ Staňkov.

## ■ DVĚ ÚROVNĚ NAŠÍ PRÁCE

Kromě samotné klubové činnosti považujeme za druhou adekvátně významnou linii dobrého fungování projektu **metodické vedení** a podporu manažerů klubů. Zajišťujeme jej hlavně prostřednictvím pravidelných návštěv tzv. regionálního koordinátora přímo na klubovém setkání a následného koučovacího rozhovoru. Svou podporu poskytují klubům také tři různí speciální pedagogové, kteří do klubů také pravidelně jezdí.



Vedle toho mají manažeři klubů možnost využít různých **odborných externích konzultací** zaměřených nejčastěji na **metody čtení** s nečtenáři nebo předčtenáři, **metody kritického myšlení** a **efektivní metody práce s textem** vůbec. Využívají projektový web ([www.ctenarskekluby.cz](http://www.ctenarskekluby.cz)), na němž pravidelně zveřejňujeme zprávy ze života klubů, fotografie, ukázky výstupů z práce dětí, anotace dětských knih a čtenářských lekcí, které jsou v klubu vyzkoušené, ale použitelné i při běžné výuce. Právě rozšíření klubových postupů do běžné výuky je jedním z potenciálů klubových zkušeností.

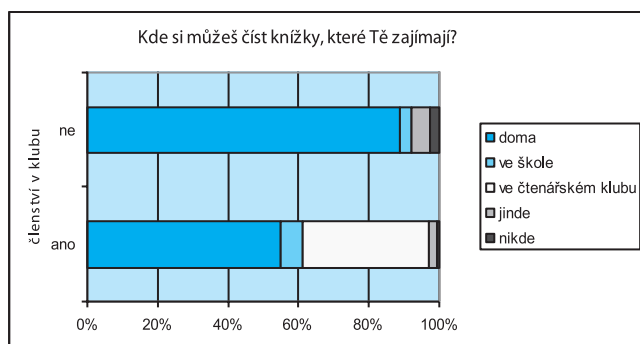
## ■ ČTENÁŘSKÉ KLUBY MAJÍ SVÉ MÍSTO

Ve snaze posoudit reálný dopad klubové práce na postoje dětí ke čtenářství proběhlo na podzim 2013 **kvantitativní šetření** ve všech klubových školách. K šetření jsme zvolili formu dotazníků pro žáky i třídní učitele. Žákovské

dotazníky, které měly formát čtenářských knížek z ilustrátorské dílny Lukáše Urbánka, vyplňovaly všechny děti z vybraných tříd prvního stupně ZŠ bez ohledu na to, zda navštěvovaly čtenářské kluby či nikoli. Dotazníky od třídních učitelů poskytl informace o rodinném zázemí dítěte a jeho případném znevýhodnění.

Prvním – poněkud překvapivým – zjištěním bylo, že žáci prvního stupně základní školy provádějí aktivity spojené se čtenářstvím nejčastěji doma. Prostředím, kde dítě dostává zajímavá doporučení knih, kde dochází ke sdílení zážitků ze čtení nebo ke čtení pro radost, není pro většinu žáků škola, ale domov. Děti neuvádějí, že si knihy půjčují primárně ve škole, také neuvádějí, že o tom, co čtou, si nejčastěji povídají s učiteli. Představíme-li si množství času, které žáci ve škole tráví, mělo by toto zjištění představovat důležitou zpětnou vazbu pro školu.

**Graf 1: Kde si můžeš číst knížky, které Tě zajímají?**



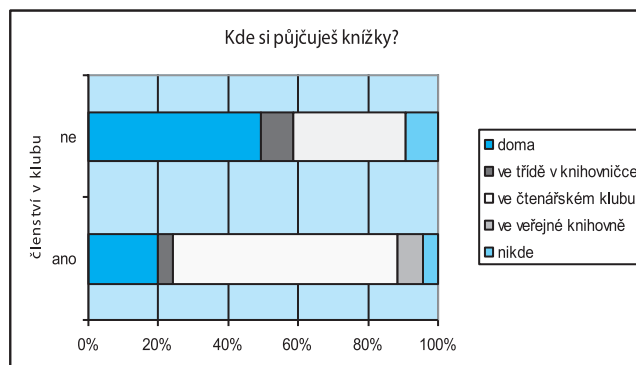
S přihlédnutím k výše zmíněnému se jeví role čtenářských klubů ještě významnější, protože děti, které doma nemají podnětné prostředí, nacházejí v klubech možnost číst, sdílet své zážitky ze čtení a půjčovat si knihy. Šetření ukázalo, že kluby žákům opravdu pomáhají: posilují jejich pozitivní vztah ke čtení, dávají příležitost setkávat se s aktivitami spojenými se čtenářstvím a sdílet je se svým okolím a též žákům knihy zprostředkovávají, ať již jde o výpůjčky či doporučení.

Šetření dále ukázalo, že žáci, kteří chodí do klubů, se nejčastěji dostávají ke čtenářským aktivitám právě v klubech.



Tito žáci čtou častěji a raději než žáci s podobným rodinným zázemím, kteří kluby nenavštěvují. Mezi klubovými dětmi se vyskytuje méně těch, které si nikdy nečtou, s nikým si nepovídají o knihách apod., než mezi dětmi, které do klubů nechodí. Kluby pro ně představují prostor, kde mohou sdílet své zážitky s kamarády i s vedoucími klubů.

**Graf 2: Kde si půjčuješ knížky?**



## ■ ČTENÁŘSKÉ KLUBY POMÁHAJÍ DĚTEM S NEPODNEHTNÝM RODINNÝM ZÁZEMÍM

Šetření ukázalo, že kluby žákům se znevýhodněním bezesporu pomáhají: posilují jejich pozitivní vztah ke čtení, dávají příležitost setkávat se s aktivitami spojenými se čtenářstvím a sdílet je se svým okolím a též žákům knihy zprostředkovávají, ať již jde o výpůjčky či doporučení. Evidentní je, že kluby **kompensují nepodnětné rodinné prostředí**.

Podle charakteristik klubových dětí víme, že zacílení klubů je dobře volené, a to nejen ve výběru dětí ve třídách (kluby navštěvují zejména děti se znevýhodněním), ale též ve výběru škol. Ten pokrývá znevýhodněné lokality, jak ukázalo srovnání výsledků vybraných otázek s výzkumem PIRLS.

Pokud se podíváme na srovnání klubových dětí s kontrolní skupinou stejně znevýhodněných dětí, klubové děti častěji uvádějí, že mají čtení v oblíbenosti, čtou si pro radost a rády sdílejí své čtenářské zážitky s ostatními.

V porovnání klubových dětí se všemi spolužáky se ukazují 2 významné jevy:

1. klubové děti provádějí aktivity rozvíjející čtenářství v klubech a doma, zatímco děti, které kluby nenavštěvují, je provádějí nejčastěji doma;
2. mezi klubovými dětmi se vyskytuje méně těch, které si nikdy nečtou, s nikým si nepovídají o knihách apod., než mezi dětmi, které do klubů nechodí.

Ze zmíněných poznání lze usuzovat, že pokud by klubové děti neměly příležitost provádět aktivity rozvíjející čtenářství v klubech, neprováděly by je vůbec.

# Čtrnáctá pohádková Noc s Andersenem startuje v pátek 4. dubna 2014



**Hana Hanáčková,**  
knihovnice, Knihovna Bedřicha  
Beneše Buchlovana  
v Uherském Hradišti

**Mirka Čápová,**  
knihovnice, Knihovna Bedřicha  
Beneše Buchlovana  
v Uherském Hradišti



*Další ročník společného čtení pohádek organizuje Svaz knihovníků a informačních pracovníků společně se Spolkem slovenských knihovníků a knižnic ve více než tisícovce zaregistrovaných knihoven, škol, domů dětí, k nimž se přidávají i hasiči, pionýři, junáci, skauti, centra pro rodinu a letos poprvé také společenství rodin, zkrátka všichni ti, kteří rádi čtou, milují noční dobrodružství a putování za tajemstvím.*

Na děti čeká řada zajímavých **setkání a osobností**, mezi nimiž nebudou chybět a při čtení pohádek pomáhat herci, učitelé, starostové, ilustrátoři i spisovatelé. Např. do Nové Říše se chystá Gabriela Kupcová, do Černošic Lucie Paulová, Adolf Dudek bude hostem v MŠ v Kněževsi, J. A. Náhlovský potěší děti v Prosetíně... Určitě na mnohá místa zavítá také sám **Hans Christian Andersen** – alespoň je ohlášen v knihovně v Bílině (Ústecký kraj), v Březině (Jihomoravský kraj) i Jaroměřicích (Pardubický kraj), nezapomene navštívit také děti v Ostravě-Lhotce, Humpolci, Jablůnce i Stříteži nad Bečvou.

Při vymýšlení programu organizátoři poskytnou velký prostor příběhům dánského pohádkáře, na mnoha místech se budou **podle dánských receptů vařit i typická jídla**. Recepty poskytlo **Velvyslanectví Dánského království v Praze** a už poněkolikáté se chystají zástupci této instituce navštívit některé z knihoven a škol a přečíst dětem **pohádku v dánštině**, která bude na místě přeložena i do češtiny... A český je také letošní další pohádkový hrdina – oblíbený psí detektiv **komisař Vrtapka**, který chystá velké noční detektivní pátrání. Příběhy Petra Morkese děti znají z několika knih i časopisů a Vrtapka letos ozdobí i speciálně vydané pohádkové pohlednice, které poputují ke všem nočním spáčkům.

Těší nás, že myšlenka společného nočního dobrodružství oslovila také řadu **neobvyklých míst**, noc se bude

odehrávat např. Nízkoprahovém centru v Neratovicích, jihlavské zoologické zahradě, Výchovném ústavu a dětském domově v Dřevohosticích, ve tvrzí Orlice v Letohradě, v Gymnáziu suverénního řádu maltézských rytířů ve Skutči, v ZŠ a MŠ Ulita pro sluchově postižené v Praze 5, v Anglické, německé a rakouské knihovně v Plzni, v Saleziánském klubu v Jiřkově, ve farní knihovně ve Staňkově, v M centru pro mladou rodinu v Českých Budějovicích, Sunny Canadian International School Jesenice v Osnici, knihkupectví Duha v Šumperku a také na mnoha místech Polska, Slovenska, Slovinska, Chorvatska i v českých školách v Dánsku, Řecku, Anglii, v africké Keni i na několika místech v USA i v Austrálii.

Ani letos nebude chybět **společná četba**, tentokrát z knihy **O Vendulce a drakovi**, děj kapitolky z knihy autora **Vhrsti** se odehrává v knihovně. V těchto dnech ji vydává nakladatelství Mladá fronta. Tohoto autora **v pátek 4. dubna** vyzpovídají **ve vysílání Českého rozhlasu Dvojky a Rádía Junior**, kde chystají osmihodinový maraton čtení, rozhovorů, písniček i povídaní o knížkách. Už nyní se na zajímavý pořad těšíme a prozradíme, že obdobně tomu bude i na Slovensku ve vysílání stanice **Rádio Slovensko**.

Věříme, že i v letošním roce budou děti během Noci s Andersenem hlasovat v anketě **SUK Čtete všichni 2013** Národní pedagogické knihovny Komenského v Praze,





a doufáme, že opět bude udělena **Cena nočních spáčů** za nejlepší vloni vydanou knihu pro děti.

Kvízy k **10. výročí vstupu naší země do Evropské unie** chystá Úřad vlády ČR, děti se mohou těšit na celou řadu soutěží, které připravuje **časopis Dráček**, za všechny další jmenujme web [www.veverusak.cz](http://www.veverusak.cz) či firmu **McDonald's**, která navíc poskytne i občerstvení pro některá vybraná místa.

„A budou se dít podivuhodné věci,“ píší z Bílovic nad Svitavou. A my už víme, že noc bude plná legrace, soutěží

a her, připravují se veřejná čtení i čtenářské maratóny, lampiónové průvody, táboráky, pohádkové olympiády, noční výšlapy na neobvyklá místa, procházky strašidelným lesem. „Budeme pátrat s komisařem Vrťapkou, soutěžit, kreslit, mlsat a relaxovat,“ prozradili z Městské knihovny v Sázavě. A jak doufají všichni ostatní organizátoři: „Možná půjdeme i spát.“

Více informací o akci k podpoře dětského čtení zájemci najdou na [www.nocsandersenem.cz](http://www.nocsandersenem.cz).



# Koučování pro vedení školy

Mgr. Jan Froněk, Ph.D.,  
lektor a kouč, CEDU –  
Centrum pro demokratické  
učení, o.p.s.



*Nejlepší rada, jakou jsem v životě dostal, byla najmout si kouče. Říkal jsem si, že jsem přece generální ředitel a nevím, co bych měl na sobě zlepšovat, ale nakonec jsem na koučování přistoupil. Každý špičkový atlet či slavný herec má svého kouče – někoho, kdo člověka doprovází a dodává mu perspektivu, která jedinci chybí. Koučování opravdu pomáhá.*

(Eric Schmidt, generální ředitel firmy Google)

## CO JE KOUČOVÁNÍ?

Koučování je především **upřímné lidské setkání**. Vyznačuje se mimo jiné tím, že je to sada soustředěných rozhovorů s koučem, která má za cíl zvýšit klientovu **osobní efektivitu a životní spokojenost**. Nejen špičkoví sportovci a politici mohou profitovat z profesionální podpory kouče. Koučování je pro každého, kdo má zájem efektivně růst a určovat si směr růstu sám. Kouč pomáhá definovat cíle a následně hledat motivaci k jejich dosahování. I těžké věci se potom hýbou snáze a rychleji.

## JAK KOUČOVÁNÍ NEVYPADÁ?

Kouč nedává rady, **není to poradenství ani poučování**. Koučování **není přehnaným „hecováním“**, jak ho znáte ze sportovního prostředí. **Není terapií** – počítá se zralostí člověka, nezabývá se jeho minulostí a osobnostními potížemi, dívá se více směrem do budoucnosti.

## NA JAKÁ TÉMATA SE LZE ZAMĚŘIT?

Téma na koučování by pro vás mělo být dostatečně aktuální. Mělo by se jednat o něco, s čím chcete pohnout, nemusí se jednat o „problém“, může to být i **nová příležitost či znovu probuzené sny** z dětství. Ze zkušenosti s vedením škol můžeme načrtnout tato hlavní témata rozhovorů:

- **Vztahy na pracovišti** (například co mohu udělat pro to, aby se konkrétní konflikt v dobré obrátil).

- **Pracovní výkon** (například jedna kolegyně se opakovaně vyhýbá svým pracovním povinnostem).
- **Týmová efektivita** (například jak udělat z oborových rad skutečně spolupracující týmy).
- **Smysl života** (například kam směřuji).
- **Vyváženost pracovního a osobního života** (například jak to udělat, abych nebyl/a jen v práci).
- **Sebeřízení, zvládnutí času** (jak si organizuji čas, kde získat čas navíc).
- **Organizační kultura** (například jak mohu napříč celou školou podpořit pocit, že táhneme za jeden provaz).
- **Jak začlenit do praxe poznatky ze školení pedagogů** (jak to udělat, aby moji kolegové, kteří už jsou proškoleni ve všech směrech, začali poznatky ze školení aplikovat a sdílet mezi sebou, a školení tak nevyzněla do ztracena).

Autorka knihy *Coaching for Schools* Judith Tolhurstová dále zmiňuje, že přínosy koučování pro školu jsou i v tom, že **pomáhá novým učitelům urychleně najít svoji roli**, v případě větších změn ve škole pomáhá učitelům změny vstřebat a využít.

## CO MŮŽE KOUČOVÁNÍ PŘINÉST KONKRÉTNĚ ŘEDITELŮM ŠKOL?

- **Náhled nad každodenní „profesní slepotou“** (týkající se provozu školy, jednání s učiteli apod.), překročení navykých struktur uvažování.
- **Vyjasnění své role leadera/manažera.**
- **Zefektivnění práce s časem, důslednější „tah na bránu“.**



- Kombinace podpory a výzvy, například když škola prochází organizační změnou.
- Možnost aplikovat koučovací přístup na sebe sama a na své kolegy.

## KDY A JAK KOUČOVÁNÍ PROBÍHÁ?

Bud' může kouč jezdit za vámi, nebo vy za koučem – obojí má své výhody. Pokud si přejete, aby kouč jezdil za vámi, může vám to ušetřit čas na cestě. Pro někoho je také příjemné, že může být ve známém prostředí. Nevýhodou vlastního pracovní prostředí je ale to, že budete někdy nuceni rychle přepnout z pracovní činnosti na koučování a že za vámi mohou chodit kolegové a rušit soustředěnost nutnou pro koučování.

Když jedete vy za koučem, můžete z každodennosti vypnout na dobu delší než jen na 60 minut setkání. Obvykle se zajímavé věci (určitá uvědomění) dějí i po cestě tam a zpět, protože člověk přemýšlí o tom, co bude chtít probírat, a následně, jaké to bylo. Nové prostředí může přinášet **novou perspektivu a nové nápady**. Mimoto ušetříte za koučův čas strávený na cestě.

V případě, že vám kouč na prvním setkání vyhovuje, doporučujeme domluvit se na sadu **pěti až deseti setkání** – opakovaná setkání totiž přinášejí mnoho výhod. Pravidelná reflexe pokroku usnadňuje upevnění nového chování. Pokud se něco nedaří, máte nablízku podpůrnou síť. A významnou roli v dosahování cílů hraje také to, že víte, že máte za týden schůzku s koučem, se kterým budete mluvit o tom, co se podařilo od minula.

Máte-li zájem o poměrně **rychlý pokrok**, doporučujeme domluvit se na šedesáti- až devadesátiminutových setkáních zhruba jednou za tři týdny – je to doba, za kterou je možno leccos vyzkoušet a zrealizovat, člověk si svá přání zvládne udržet v paměti a motivace nevyvane. Možná jsou ale i setkání méně častá, například jednou za dva měsíce. Jejich cílem pak je spíše **občasný nadhled** nad vodami každodennosti.

Všechny důležité **organizační otázky** bývají domlouvány ve společné **dohodě** (někdy i písemné) nejpozději při prvním setkání – vyjasňuje se zadání, určuje se, co se od

kouče i koučovaného očekává, co je a co není při koučování žádoucí (například jestli má být kouč jen oporou, nebo i „vyzývatelem“).

## KOUČOVÁNÍ SLOVY ŘEDITELŮ A ZÁSTUPCŮ

*„Díky koučování jsem byla schopna dosáhnout svých cílů a zlepšit svůj pracovní výkon. Kouč se nikdy nesnažil změnit moje pracovní návyky, ale pomocí využití mých silných stránek jsem dokázala víc, než jsem si myslela.“*

*„Při koučování vládla přátelská atmosféra, mělo navíc praktické přínosy pro můj osobní i pracovní život.“*

*„Koučování jsme použili jako doplnění ke standardnímu manažerskému školení a ohlas na něj i výsledky jsou velice pozitivní.“*

*„Metoda byla pro mě nová, avšak velice příjemná a motivující – pomohlo mi to zlepšit či změnit některé zažité způsoby práce.“*

*„Takhle se mnou ještě nikdo nemluvil.“*

## MÁM CHUŤ KOUČOVÁNÍ ZKUSIT – CO MÁM PRO TO UDĚLAT?

V první řadě je dobré si rozmyslet, k čemu by se koučovací setkání dala nejlépe využít. Dalším krokem je samotný výběr kouče, který by měl pro vás být důvěryhodným a příjemným člověkem, pokud možno s doložitelným koučovacím výcvikem.

Na závěr otázka k zamyšlení:

Kdybyste si mohl/a přát tři přání, jaká by byla?

DALŠÍ ZDROJE INFORMACÍ:

- ICF: Czech Republic [online]. ICF Czech Republic © 2013. Dostupné Z: [www.coachfederation.cz](http://www.coachfederation.cz)
- TOLHURST J. *Coaching for Schools: a practical guide to building leadership capacity*. Harlow: Pearson Education Limited, 2006. ISBN 978-1-4058-2196-4.



