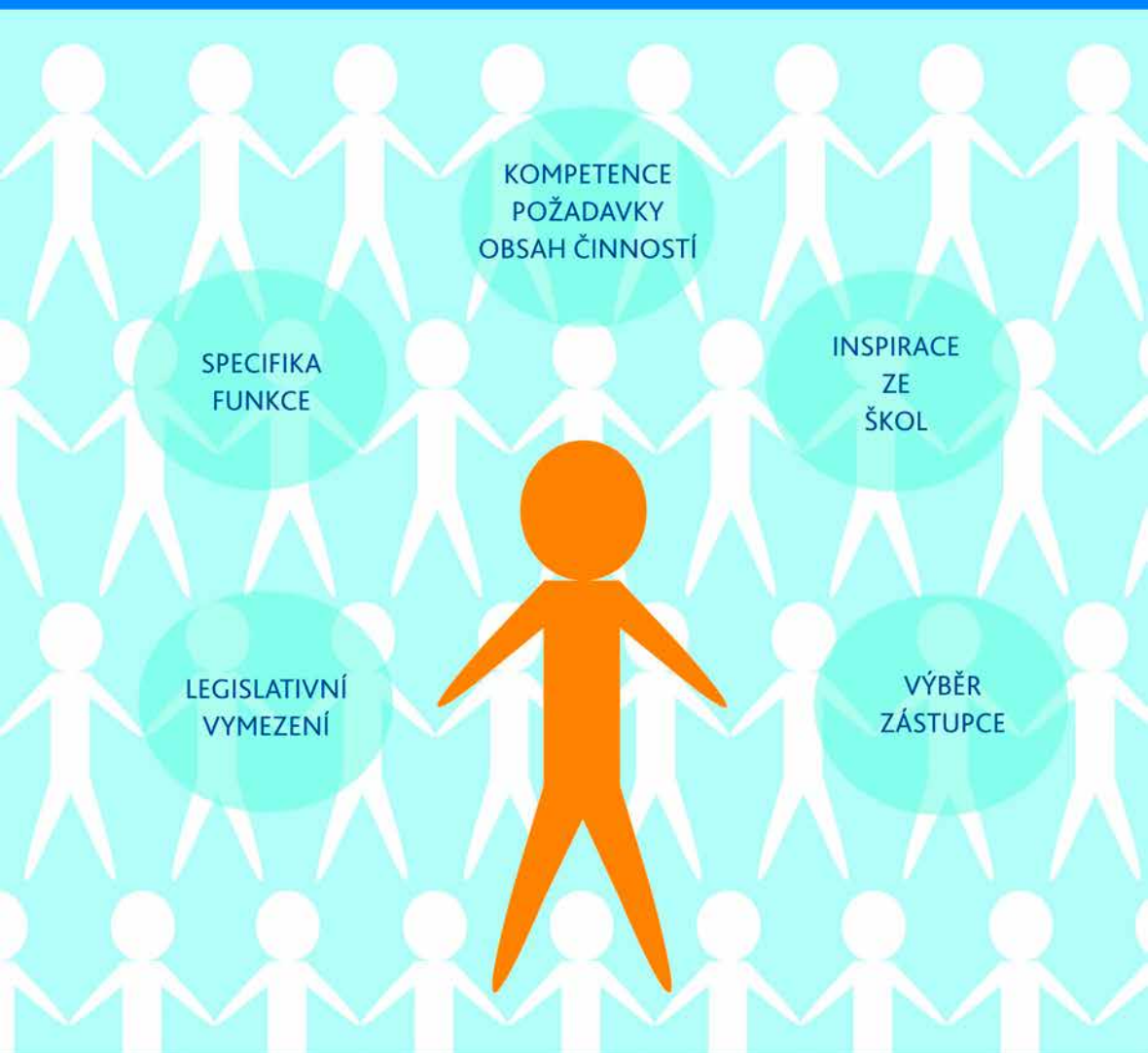


# ZÁSTUPCE ŘEDITELE

## aneb Život mezi mlýnskými kameny

VÁCLAV TROJAN, IRENA TROJANOVÁ, MONIKA PUŠKINOVÁ



Zástupce ředitele

*aneb*

Život mezi mlýnskými kameny

# Zástupce ředitele

*aneb*

Život mezi mlýnskými kameny

VÁCLAV TROJAN  
IRENA TROJANOVÁ  
MONIKA PUŠKINOVÁ



Wolters Kluwer

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

#### KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Trojan, Václav

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

ISBN 978-80-7478-854-3 (brožováno)

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

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

371 - Školství (organizace) [22]

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

ISBN 978-80-7478-854-3 (brož.)

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

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

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

# OBSAH

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

**7. Inspirace z terénu – kazuistiky . . . . . 86**

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

## AUTOŘI JEDNOTLIVÝCH KAPITOL

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

## SEZNAM ZKRATEK

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

## SEZNAM PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ CITOVANÝCH V KNIZE<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> Předpisy jsou řazeny v pořadí:

- kodexy,
- zákony,
- ostatní právní předpisy.



## ÚVOD

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

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

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

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

### **Doporučení četby**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# 1. SPECIFIKA ZÁSTUPCE ŘEDITELE

## 1.1 Kontext

Zástupce ředitele je velice specifickou postavou ve struktuře školy. Z významu slova označujícího tuto postavu je patrné, že **by měl někoho zastupovat, tedy fungovat místo někoho jiného**. Je dobré se zkrátka nechat vést právě tím původním významem, protože nás nasměruje správným směrem. Jde o člověka, který musí být schopen zastoupit svého ředitele, který musí být schopen vykonávat jeho práci, postihnout všechny jeho role. Bude samozřejmě záležet na velikosti školy, na její organizační struktuře, na rozdělení oblastí mezi jednotlivými pracovníky managementu konkrétní školy. Zástupce ředitele může být kdykoli postaven do situace, kdy bude muset rozhodnout jako osoba číslo jedna. I ředitel má přeci právo čerpat dovolenou, onemocnět či z jiných vážných důvodů nebyť ve škole přítomen. Bohužel není výjimečná situace, kdy dlouhodobá nemoc či nečekaný úraz v jednom okamžiku posune zástupce ředitele (či jednoho ze zástupců) ve škole úplně nahoru. Bylo by hloupé si to nepřipustit a nebyť (nejen) na tyto situace nachystán. Zástupce musí být připraven zastoupit ředitele v plném rozsahu činností v souladu se zřizovací listinou.

### Doporučení četby

V tomto místě se nabízí doporučit spíše autora. Libanonsko-americký filozof a ekonom Nassim Nicholas Taleb je již i českému čtenáři známý jako autor tří úžasných knih – *Černá labuť*, *Zrádná nahodilost* a *Antifragilita*. Všechny spojuje myšlenka, že musíme v životě počítat s neočekávatelnými situacemi, které nelze předpovědět. Čím více si namyšlení politikové, ekonomové či akademici myslí, že to umějí, tím tvrdší je pád na zem. Stačí si připomenout léta 1929 či 1938 a vyjádření krátce před světovou hospodářskou krizí či II. světovou válkou, nehledě na krize v posledních letech či třeba okupovaný Krym. Proč knížku doporučit i zástupcům ředitelů? Aby si uvědomili a připustili, že mnohé v životě naplánovat nelze a je třeba být připraven na to, že výsledek může být úplně jiný. Právě ona černá labuť je úžasným symbolem. Před objevením Austrálie každý tvrdil, že labuť je pouze bílá – a přitom černé labutě plují na řece Swan v Perthu již tisíceletí.

Jeden z problémů může být způsoben právě nevyjasněním postavení zástupce ředitele. Chápeme tyto dva **významy**:

- zástupce s vlastní náplní práce samostatně přebírající část ředitelových kompetencí
- zástupce tvořící s ředitelem jeden tým bez strukturovaných kompetencí

Zástupce ředitele nemusí mít žádné **manažerské vzdělání** nejen před nástupem do své funkce, ale dokonce ani kdykoli během jejího výkonu. Bylo mnohokrát poukazováno, že ani ředitelské vzdělávání není v České republice legislativně správně vymezeno, neboť řediteli školy stačí podle platných předpisů nedostatečně dlouhý a strukturovaný kurz ukončený do dvou let od nástupu do funkce (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012). Zástupce ředitele tedy nemusí být na výkon funkce vůbec vybaven ani po teoretické, ani po praktické stránce. Je možno připustit, že není zejména na počátku výkonu funkce zatížen vzdělávací povinností, ale nepřipravený zástupce může škole a jejímu řediteli přinést nepříjemná rozčarování.

Zástupce ředitele by měl být schopen za nepřítomnosti lídra, tedy ředitele školy, udržovat organizaci v bezchybném chodu směřujícím k naplňování sdílené vize za optimálního využití dostupných zdrojů lidských, finančních, materiálních, prostorových a jiných.

Zástupce ředitele by se mohl stát jakýmsi mezistupněm ve vývoji ředitele školy. Dokonce ani připravovaný **kariérový systém ředitele** s touto funkcí speciálně nepočítá. Autor publikace je přesvědčen, že rozšíření kariérového vývoje o stupeň zástupce ředitele by bylo přínosné.

V debatách o zavedení povinného „zástupcovského“ stupně ve vývoji ředitelské kariéry zvítězil argument, že by byly znevýhodněny některé skupiny pracovníků, např. z malých či mateřských škol. Stále stojí za úvahu, zdali by i v těchto případech neměla být požadována řídicí praxe, např. alespoň na úrovni středního managementu školy.

Zástupcem se může člověk stát prakticky ze dne na den. Je správné, že rozhodnutí, koho jmenuje svým zástupcem, má stále ředitel školy.<sup>2</sup> Jeho bude zastupovat, s ním bude tvořit vrcholný manažerský tým a z tohoto důvodu je obtížné delegovat kompetenci výběru na někoho jiného, např.

---

<sup>2</sup> Tato skutečnost není samozřejmostí ve všech zemích. Například na Kypru si svoje zástupce ředitel školy vůbec nemůže vybrat ani ovlivnit jejich výběr jinými osobami.

na zřizovatele. Pokud ovšem domyslíme tuto situaci, může se stát zástupcem ředitele člověk s velice malou pedagogickou praxí a je zarážející, že na tak důležitou postavu ve škole nepamatují základní právní předpisy ve větší míře, než je tomu dosud. V této chvíli odkážu na kapitolu věnovanou legislativnímu vymezení.

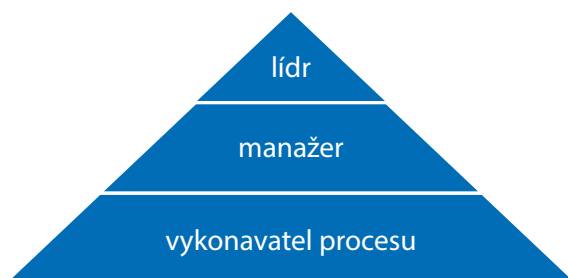
### K zamyšlení

V prezidentských politických systémech je budoucí viceprezident součástí volební kampaně. Je tedy předem zcela jasné, kdo bude s prezidentem tvořit onen nejvyšší tandem, kdo jej bude doplňovat a kdo bude stát v čele země v případě nenadálé (však jistě zcela reálné) události. Byla to někdy osoba viceprezidenta, která pomohla volby vyhrát, nebo naopak byla možnou příčinou volebního neúspěchu. Je na zvážení, zdali by neměl ředitel u konkurzu objasnit, podle jakých kritérií si vybere svého či své zástupce, popř. je přímo pojmenovat. Bohužel současné politické ovlivňování konkurzů tuto navrhovanou praxi komplikuje, ale je to vždy na škodu věci. Jistě by bylo namísto hrát v tak vážné chvíli s otevřenými kartami z obou stran.

## 1.2 Teoretické ukotvení

Tradičním způsobem (např. Veteška, Tureckiová, 2008) můžeme rozdělovat **role** na tři základní. Role lídra, manažera a vykonavatele procesu by měla být personálně oddělena, neboť se jedná o oblast jiných odpovědností, náplní a celkového kontextu. Osoby reprezentující jednotlivé role se věnují jiným činnostem, jde o jinou práci a jiný pohled na věc. Následující pyramida zachycuje jednotlivé úrovně a jejich vzájemnou hierarchii.

**Obr. 1** Jednotlivé úrovně rolí a jejich hierarchie



Ve větších organizacích, zejména mimo oblast školství, jsou tyto role odděleny a vykonávány různými pracovníky.

Na nejvyšším patře pomyslné pyramidy můžeme vidět **lídra**. Osobu, která přináší vize, nastavuje strategie a dlouhodobé plány, formuluje strategické cíle, zkrátka vidí skutečně velice daleko. Každá organizace potřebuje co možná nejlepší zajištění této role, ačkoli se někdy může zdát, že nelze v turbulentní době správně budoucnost odhadnout. Zejména v současné době lze cítit právě u ředitelů škol obrovské znejistění směrem k budoucnosti dané různými faktory, a tím pádem snižující se ochotu strategicky uvažovat.

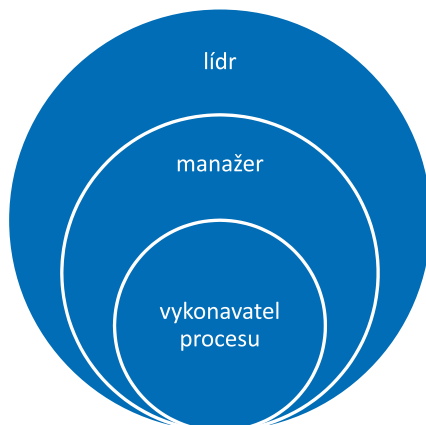
Lídr je člověk s vizí a schopnostmi k podání věcí tak, aby motivoval. Vyhledává nové příležitosti a zdroje.

V prostředním patře je uvedena role **manažera**. Pojmy manažer a lídr nejsou synonymní, jak se to může někdy zdát. Manažer má jinou úlohu a pochopitelně musí být vybaven jinými kompetencemi. Jeho základní úlohou je kontinuální přenášení vizí a myšlenek lídra přímo do organizace. Musí zajišťovat každodenní chod v souladu se základními manažerskými funkcemi, správně komunikovat s lídrem i s celým svým týmem, vyhodnocovat stav cesty a přinášet nahoru lídrovi reflexe a impulsy. Jde o velice komplikovanou a důležitou roli, jedná se o plastický prostor neustálých změn a interakcí. Znovu připomínám, že role lídra a manažera není totéž, každý se pohybuje v jiné časové rovině. Lídr ve vzdálené budoucnosti, manažer v přítomnosti, popř. budoucnosti poměrně blízké.

Dobrá manažer využívá stávající možnosti a zdroje, řídí organizaci jako bezchybný mechanismus.

**Vykonavatel procesu** proměňuje vstupy na výstupy. Nemusí se jednat o jednoduché manuální činnosti, v našem případě může jít např. o přímou pedagogickou práci, o zajištění edukačního procesu v jednotlivých vyučovacích hodinách. Rozdělení rolí není pochopitelně tak jednoznačně černobílé, učitel musí umět řídit svěřenou třídu, popř. vést svoje žáky, ale pro základní pochopení budeme pracovat s uvedeným rozdělením.

Je jasné patrné, že se role překrývají a již z povahy takto nastaveného systému se musí vedoucí pracovník školy dostávat do každodenního pnutí. Z uvedeného rozdělení vyplývá, že zástupce ředitele bude při výkonu svojí funkce nejvíce manažerem. Pro úplnost uvádíme, že nyní máme na mysli pouze tu tzv. zástupcovskou část. Zástupce ředitele školy je v podobném postavení jako ředitel školy. Tedy v okamžiku změn rolí během jednoho pracovního dne a výkonu přímé vyučovací povinnosti. Vykonává-li ovšem zrovna práci zástupce, jde nejvíce o pojetí manažerské.

**Obr. 2** Provázání základních rolí

Úkolem manažera je přenos a naplnění myšlenek lídra dovnitř organizace. Musí jít o člověka, který dokáže řídit lidi, který dokáže zprostředkovávat informace mezi lídrem (tedy ředitelem školy) a jednotlivými pracovníky. Zprostředkovávání a tok informací musí být obousměrný proces, v tomto je funkce zástupce ředitele výjimečná. Musí jít o člověka, který přetaví myšlenky ředitele do podoby pokynů či příkazů pro jednotlivé učitele. S těmito myšlenkami se pochopitelně musí umět sám ztotožnit, a navíc je musí umět rozvinout odpovídajícím směrem. Opačným směrem jdou informace od učitelů či jiných pracovníků školy k řediteli. Z tohoto důvodu je někdy označována práce zástupce „jako život mezi mlýnskými kameny“, tvořenými ředitelem školy a ostatními pracovníky. Zástupce ředitele proto musí být nejen komunikativní osobnost, ale musí mít vysokou míru organizačních schopností, musí zvládat jednání s lidmi a oboustrannou argumentaci.

Při rozhovorech s pedagogickými pracovníky jsem často slyšel jednu věc. Zástupce ředitele musí mít nezpochybnitelnou autoritu, musí se umět postavit za členy sboru a odhadnout chvíli, kdy je správné řediteli předložit myšlenku přicházející zdola. Ideální je takový stav, kdy zástupce považují za svého spojence ředitel i pracovníci školy. V tom případě bude zástupce skutečným svorníkem a spojovatelem.

Během přípravy této publikace bylo provedeno výzkumné šetření mezi zástupci ředitelů v České republice, jehož výsledky byly zakomponovány do publikace. Nyní bude uveden dílčí výsledek z výzkumné sondy:

*Tlumič nárazník, můstek mezi učiteli a ředitelem, multifunkční osoba, nejnáročnější pozice na škole, stínová postava ředitele, klíčová role, nejpočetnější chudák ve škole, školní důvěrník (výchovný poradce pro dospělé), první nárazník, nejlepší*

*pozice ve škole (minimální odpovědnost, nadstandardní ohodnocení, doživotní funkce, neporovnatelné s ředitelem), pilíř mezi zaměstnanci ve škole, nese hlavní tíhu a má přitom neúměrně veliký úvazek, musí být schopen věnovat se pedagogickým záležitostem (výborný pedagog), potřebné vzdělání předem, schopnost „udržet tajemství“ na obě strany, musí být ve škole přítomen, tato funkce není doceněna, stavební kámen školy i opěrná zeď pro ředitele, neoděčná role pro případ neúspěchu, síto mezi požadavky podřízených a rozhodnutími ředitele, nedisponuje účinnými nástroji, dobrá průprava na pozici ředitele školy, nesmí mít problém vyrovnat se se skutečností, že je druhý, na rozdíl od ředitelů se běžně nepotkávají (porady ředitelů), a nemohou si tak sdělovat zkušenosti. Krásnou výjimku tvoří klub zástupců v Hradci Králové, bude o něm ještě řeč.*

Není bez zajímavosti rozvinout poslední myšlenku formulovanou jedním z respondentů výzkumu. Zástupci ředitele se skutečně nescházejí na poradách, neexistují pro ně speciální vzdělávací programy, nemívají možnost poznat jiné školy a jiné kolegy stojící na stejném místě školní hierarchie. V odborné literatuře bývá popisována osamělost ředitele školy, však tento faktor může paradoxně ovlivňovat ve veliké míře i činnost zástupce ředitele. Právě pro svoje popisované postavení prostředníka, který ovšem nemá tolik možností jako ředitel kompenzovat negativní stránku práce mimo školu. Ve srovnání s ředitelem školy je jeho zástupce prakticky neustále přítomen, zodpovídá za provoz školy, za rozvrh a jeho změny, tedy za každodenní naplňování školního vzdělávacího programu. V tomto úhlu pohledu je osobou stojící na vrcholu pyramidy edukačního působení (Trojan, 2014).

V okamžiku, kdy se ředitel rozhoduje o osobě zástupce ředitele, by si měl klást následující otázky:

- a) Bude mne tento zástupce schopen zastoupit v případě potřeby v plné šíři včetně jednání mimo školu (např. se zřizovatelem či rodiči)?
- b) Jaké pravomoci jsem ochoten předat svému zástupci?
- c) Bude náš manažerský tým vyvážený po všech stránkách? Osobnostní, sociální, spolupráce s lidmi?
- d) Jak tuto osobu přijme pedagogický sbor, žáci a rodiče?

V následujících řádcích se budeme jednotlivým otázkám věnovat podrobněji:

ad a) Je správné, pokud si tuto otázku bude klást ředitel školy hned na počátku, kdy se zdá zbytečná. Není tomu tak. Čím lépe bude vrcholný manažerský tým připraven na komplikace dlouhodobé nemoci či jiného důvodu, tím lépe dokáže svoji připravenost. Z tohoto důvodu by mělo být zváženo vzdělání, délka pedagogické praxe, zkušenosti, komunikační schopnosti,