

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Hana Šimonová

**Problematika čerpání dovolené u pedagogických
a nepedagogických pracovníků**

Issue of taking leave for teaching and non-teaching staff

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Problematika čerpání dovolené u pedagogických a nepedagogických pracovníků vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 11.04.2014

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za vstřícný přístup, přínosné konzultace a cenné rady, které mi při vypracování bakalářské práce poskytl. Děkuji tímto také své rodině za podporu během celého studia a všem, kteří mi pomohli, zejména pak PaedDr. Zdence Königsmarkové, abych mohla bakalářskou práci vypracovat do této podoby. Rovněž děkuji respondentům za vyplnění dotazníků.

.....

podpis

ABSTRAKT:

Bakalářská práce se zabývá problematikou plánování a čerpání dovolené u pedagogických a nepedagogických pracovníků v jednotlivých typech škol a školských zařízení v okrese Havlíčkův Brod zřizovaných obcemi, v návaznosti na platné právní předpisy.

Vychází z předpokladu, že čerpání dovolené je plánováno za účelem vyčerpání veškeré dovolené všech pracovníků v daném roce, ve kterém mají na její čerpání nárok.

Práce shrnuje důvody, pro které dochází k nevyčerpání dovolené, přináší pohled na soulad s právními předpisy a vyhodnocení, ve kterých součástech škol, a u které kategorie pracovníků jsou největší problémy s čerpáním dovolené a jak to ovlivňuje rozpočet škol. Výsledky výzkumného šetření by se mohly aplikovat při funkčním studiu ředitelů.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Dovolená, čerpání dovolené, proplácení dovolené, kategorie pracovníků, pedagogický pracovník, nepedagogický pracovník, ředitel, součást školy, plánování, sebeřízení, psychohygiena, řízení času.

ABSTRACT:

This bachelor degree thesis deals with the planning of annual leave for teaching and non-teaching staff and with their taking leave in different types of schools and educational establishments in the district of Havlíčkův Brod run by municipalities, in relation to valid legal regulations.

It is based on the assumption that annual leave is planned for the purpose of using up all leave of all employees in the year when they are entitled to take it.

The thesis summarizes the reasons for which not all annual leave is taken, looks at the compliance with legal regulations and tries to find out in which parts of schools and in which categories of staff the biggest problems with taking annual leave arise and how this affects the school budget. The results of the research survey could be applied in the vocational education of headmasters and headmistresses.

KEYWORDS:

(annual) leave, taking (annual) leave, paying for untaken (annual) leave, categories of staff, teaching staff, non-teaching staff, headmaster (headmistress), part of a school, planning, self-management, mental hygiene, time management.

OBSAH

ÚVOD	7
1. TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 DOVOLENÁ V SOUVISLOSTI SE ZÁKONEM č. 262/2006 Sb., ZÁKONÍK PRÁCE	8
1.1.1 ČERPÁNÍ DOVOLENÉ	8
1.1.2 NÁHRADA ZA DOVOLENOU	9
1.1.3 ÚSKALÍ ZÁKONÍKU PRÁCE V SOUVISLOSTI S ČERPÁNÍM DOVOLENÉ	9
1.2 SAMOSTUDIM V SOUVISLOSTI SE ZÁKONEM č. 563/2004 Sb., O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH	10
1.2.1 ÚSKALÍ ZÁKONA O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH V SOUVISLOSTI S ČERPÁNÍM DOVOLENÉ.....	10
1.3 DOVOLENÁ V SOUVISLOSTI S VYHLÁŠKOU 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	11
1.3.1 ÚSKALÍ PRACOVNÍHO ŘÁDU V SOUVISLOSTI S ČERPÁNÍM DOVOLENÉ	12
1.4 VNITŘNÍ PŘEDPISY	12
1.5 JUDIKATURA	13
1.6 ŘEDITEL A JEHO MANAŽERSKÉ FUNKCE V SOUVISLOSTI S DOVOLENOU	13
1.6.1 PLÁNOVÁNÍ, KONTROLA.....	14
1.6.2 VEDENÍ LIDÍ (SEBEŘÍZENÍ, DELEGOVÁNÍ, ŘÍZENÍ ČASU).....	15
1.6.3 PSYCHOHYGIENA	16
2. VÝZKUMNÁ ČÁST	17
2.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	17
2.2 VÝZKUMNÝ CÍL	17
2.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	18
2.4 PROMĚNNÉ	18

2.5	TVRZENÍ.....	19
2.6	VÝZKUMNÝ VZOREK (RESPONDENTI).....	19
2.7	PŘEDVÝZKUM.....	20
2.8	VÝZKUMNÉ METODY	20
2.9	VALIDITA A RELIABILITA DOTAZNÍKU.....	21
3.	ANALYTICKÁ ČÁST.....	22
3.1	METODY VYHODNOCENÍ.....	22
3.2	VYHODNOCENÍ.....	23
3.2.1	STRUKTURA ZKOUMANÉHO VZORKU.....	24
3.2.2	PLÁNOVÁNÍ DOVOLENÉ.....	27
3.2.3	PROVOZ O PRÁZDNINÁCH	28
3.2.4	PROBLÉMY S ČERPÁNÍM DOVOLENÉ DLE KATEGORIE PRACOVNÍKŮ A VÝVOJ V LETECH 2010 – 2013	29
3.2.5	DŮVODY NEVYČERPÁNÍ DOVOLENÉ.....	35
3.2.6	PROPLÁCENÍ DOVOLENÉ	37
3.2.7	ČERPÁNÍ DOVOLENÉ PO SKONČENÍ MATEŘSKÉ DOVOLENÉ	40
3.2.8	NEPEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI O HLAVNÍCH PRÁZDNINÁCH.....	43
3.2.9	ČERPÁNÍ SAMOSTUDIA O HLAVNÍCH PRÁZDNINÁCH	44
3.3	OVĚŘENÍ TVRZENÍ.....	45
4.	VYUŽITÍ V PRAXI.....	46
	ZÁVĚR.....	47
	POUŽITÁ LITERATURA.....	50
	PŘÍLOHY	52

ÚVOD

Dovolená pracovníků ve školství (zejména učitelů) je v očích laické veřejnosti velmi často zaměňována s prázdninami. Skutečnost však neodpovídá představám. Dovolená u pedagogických pracovníků by měla sloužit k regeneraci fyzických, ale zejména psychických sil, protože učitelské povolání je velmi náročné a po téměř deseti měsících nepřetržité práce jsou často učitelé a v současné době zejména ředitelé na pokraji svých sil a možností.

Pedagogičtí pracovníci mají ze zákona osm týdnů dovolené. Tato doba pokryje právě a pouze období hlavních prázdnin. Málokdo však ví, že nepedagogičtí pracovníci jsou na tom obdobně jako pracovníci ostatních sektorů a mají pět týdnů dovolené. Některé školy (nebo jejich součásti) mají o prázdninách provoz. Tento provoz může být i nepřetržitý nebo na určitou dobu přerušovaný. Pracovníci ve školství, kteří z různých důvodů potřebují čerpat dovolenou i v jiném termínu než jsou hlavní nebo vedlejší prázdniny, způsobují řediteli nemalé problémy. Za učitele se musí sehnat kvalifikovaný pedagogický pracovník na zástup a to představuje velkou finanční náročnost. Stejná situace je i u nepedagogických pracovníků, pokud v průběhu školního roku vybírají dovolenou, způsobuje to provozní, ale i finanční problémy.

Cílem práce je analyzovat problematiku plánování a čerpání dovolené ředitelů, pedagogických i nepedagogických pracovníků, samostudia u pedagogických pracovníků - vliv na provoz a rozpočet jednotlivých druhů škol a školských zařízení v okrese Havlíčkův Brod. Práce přinese pohled na problémy aplikace pracovního práva dle různých typů škol a školských zařízení v jednom konkrétním problému a to při plánování a čerpání dovolené.

Bakalářská práce zahrnuje změny právních předpisů do 31. prosince 2013.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 DOVOLENÁ V SOUVISLOSTI SE ZÁKONEM č. 262/2006 Sb., ZÁKONÍK PRÁCE

Oblast dovolené řeší všeobecně zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce v platném znění a to v části deváté – Dovolená, § 211 - § 223.

1.1.1 ČERPÁNÍ DOVOLENÉ

Dobu čerpání dovolené¹ má dle zákoníku práce za povinnost určit zaměstnavatel dle písemného rozvrhu čerpání dovolené vydaného s předchozím souhlasem odborové organizace a rady zaměstnanců. Rozvrh musí být sestaven tak, aby dovolená mohla být vyčerpána zpravidla vcelku a do konce kalendářního roku, ve kterém právo na dovolenou vzniklo. Při určení rozvrhu čerpání dovolené zaměstnavatel přihlíží ke svým provozním důvodům a k oprávněným zájmům zaměstnance. Poskytuje-li se zaměstnanci dovolená v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně 2 týdny vcelku a určenou dobu čerpání dovolené je zaměstnavatel povinen písemně oznámit zaměstnanci alespoň 14 dnů předem, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodnou jinak.

Zaměstnavatel je povinen vyhovět žádosti, pokud požádá zaměstnankyně zaměstnavatele o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení mateřské dovolené², po kterou je zaměstnankyně oprávněna čerpat mateřskou dovolenou.

Čerpání dovolené³ je zaměstnavatel povinen zaměstnanci určit tak, aby ji vyčerpal v kalendářním roce, ve kterém mu právo na dovolenou vzniklo, ledaže v tom zaměstnavateli brání překážky v práci na straně zaměstnance (dočasná pracovní neschopnost, karanténa, mateřská nebo rodičovská dovolená, ošetřování dítěte nebo jiného člena domácnosti⁴) nebo naléhavé provozní důvody.

¹ § 217, odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

² § 217, odst. 5 téhož zákona

³ § 218 téhož zákona

⁴ § 191 téhož zákona

Nemůže-li být dovolená vyčerpána⁵, je zaměstnavatel povinen určit ji zaměstnanci tak, aby byla vyčerpána nejpozději do konce následujícího kalendářního roku. Není-li čerpání dovolené určeno nejpozději do 30. června následujícího kalendářního roku, má právo určit si čerpání dovolené zaměstnanec a je toto povinen písemně oznámit zaměstnavateli alespoň 14 dnů předem, pokud se nedohodnou jinak. Není-li dovolená vyčerpána ani do konce následujícího kalendářního roku (z důvodu dočasné pracovní neschopnosti nebo z důvodu čerpání mateřské anebo rodičovské dovolené), je zaměstnavatel povinen určit dobu čerpání této dovolené po skončení těchto překážek v práci.

1.1.2 NÁHRADA ZA DOVOLENOU

Náhrada mzdy nebo platu za nevyčerpanou dovolenou přísluší pouze v případě skončení pracovního poměru⁶ a to ve výši průměrného výdělku.

1.1.3 ÚSKALÍ ZÁKONÍKU PRÁCE V SOUVISLOSTI S ČERPÁNÍM DOVOLENÉ

Je třeba si uvědomit, že při určování doby čerpání dovolené má dominantní postavení zaměstnavatel,⁷ ve školství je to zpravidla ředitel. Zaměstnanec nemůže řediteli školy pouze oznámit, že si „bere dovolenou.“ Při určování nástupu dovolené zaměstnavatel přihlíží k potřebám školy nebo školského zařízení, ale i k oprávněným zájmům zaměstnance (rodinná rekreace, péče o děti).⁸ U zaměstnanců škol se zpravidla jedná o dobu školních prázdnin.⁹ Pouze ve výjimečných případech dochází k čerpání dovolené mimo zmiňované období. Školy to mívají zakotveno v kolektivní smlouvě.

Pokud zaměstnanec školy nevyčerpá dovolenou o hlavních nebo vedlejších prázdninách, z důvodu nemoci nebo ošetřování člena rodiny, tak ji zákonitě musí čerpat v průběhu školního vyučování a to přináší zvýšené finanční nároky na rozpočet školy.

⁵ § 218 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

⁶ § 222 téhož zákona

⁷ SCHMIED, Z.; ŠPUNDOVÁ, E. *Dovolená a její aplikace v praxi s praktickými příklady*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-753-9.

⁸ Str. 44-48 *Poradce Veřejné správy: Dovolená ve školství*. Český Těšín: Poradce, s.r.o., 2013, roč. 2013, č. 11. ISSN 1802-83.

⁹ Dostupné na http://www.janmikac.cz/docasne/Kartoteka_2014_aktualizace_01.pdf

1.2 SAMOSTUDIM V SOUVISLOSTI SE ZÁKONEM č. 563/2004 Sb., O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH

Zákon č. 563/2006 Sb. o pedagogických pracovnících, v platném znění se v § 24, odst. 7 zabývá samostudiem.

Samostudium¹⁰ v rozsahu 12 pracovních dnů přísluší pedagogickým pracovníkům ve školním roce k uskutečňování dalšího vzdělávání. Dobu čerpání volna určuje ředitel školy, nebrání-li tomu naléhavé provozní důvody, za dobu čerpání tohoto volna přísluší náhrada platu, která se rovná výši ušlého platu.

1.2.1 ÚSKALÍ ZÁKONA O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH V SOUVISLOSTI S ČERPÁNÍM DOVOLENÉ

Možné úskalí spatřuji v možnosti využití volna na samostudium v období hlavních prázdnin. Pokud využije ředitel ustanovení tohoto zákona o samostudiu v případě, že učitel nemá v období hlavních prázdnin dostatečný počet dní dovolené, je to zcela v jeho kompetenci. Dobu čerpání samostudia určuje ředitel a může určit zaměstnanci, kdy bude volno na samostudium čerpat a co bude studovat (v souladu s plánem dalšího vzdělávání).¹¹

Čerpání volna na samostudium se dle pracovního řádu¹² zpravidla určuje na období specifikované v § 5. Toto volno je většinou plánováno na dny vedlejších prázdnin, ale je možné poskytnout je kdykoli.¹³ Vzhledem k termínu „zpravidla“ se dá vyhodnotit postup ředitele při určení čerpání volna na samostudium na období hlavních prázdnin v souladu s právními předpisy.

¹⁰ § 24, odst. 4b) zákona č. 563/2004 Sb. v platném znění (zákon o PP)

¹¹ POLÁKOVÁ, Hana. *Zákon o pedagogických pracovnících a předpisy související s výkladem*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta. ISBN 978-80-903823-2-9

¹² Vyhláška č. 263/2007 Sb. v platném znění (pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení)

¹³ Dostupné na http://www.janmikac.cz/docasne/Kartoteka_2014_aktualizace_06.pdf

1.3 DOVOLENÁ V SOUVISLOSTI S VYHLÁŠKOU 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

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy po dohodě s Ministerstvem práce a sociálních věcí vydalo podle zákoníku práce¹⁴ vyhlášku 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 a která také upravuje čerpání dovolené a volna k samostudiu.

Dobu čerpání dovolené¹⁵ určuje ředitel školy nebo školského zařízení podle rozvrhu čerpání dovolené:

- a) pedagogickým pracovníkům zpravidla na dobu školních prázdnin,
- b) učitelům mateřských škol s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám na pracovišti tak, aby ji čerpali především v době přerušení nebo omezení provozu mateřské školy,
- c) pedagogickým pracovníkům ve školských zařízeních s celoročním provozem v průběhu celého školního roku.

Dobu čerpání volna k dalšímu vzdělávání formou samostudia¹⁶ určuje ředitel školy nebo školského zařízení pedagogickým pracovníkům zpravidla na dobu

- a) podzimních, vánočních, pololetních, jarních nebo velikonočních prázdnin,
- b) přerušení nebo omezení provozu školy nebo školského zařízení, nebo
- c) kdy se ve škole nebo školském zařízení z mimořádných důvodů neuskutečňuje výchova a vzdělávání a nejsou poskytovány školské služby.

¹⁴ § 306 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

¹⁵ §4 vyhlášky č. 263/2007 Sb. v platném znění (pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení)

¹⁶ §5 téže vyhlášky

1.3.1 ÚSKALÍ PRACOVNÍHO ŘÁDU V SOUVISLOSTI S ČERPÁNÍM DOVOLENÉ

Zde mohou být problémy pouze tehdy, pokud pracovník v době, kdy má určenu dobu čerpání dovolené, sám onemocní nebo se stará o nemocné dítě. Pak musí ředitel hledat způsob, kdy určit tomuto pracovníkovi náhradní dobu čerpání dovolené – zde musí brát zřetel na provoz školy nebo školského zařízení, případně i na finanční možnosti školy.

1.4 VNITŘNÍ PŘEDPISY

V oblasti školského poradenství funguje mnoho firem, pro příklad uvádím v příloze č. 1 vzor vnitřní směrnice¹⁷ a v příloze č. 2 vzor rozvrhu čerpání dovolené,¹⁸ které upravují čerpání dovolené. Pokud má škola tyto dokumenty zpracovány, je to jen ku prospěchu věci. V ostatních organizacích (mimo školství) často existuje vnitřní předpis, který ukládá pracovníkovi vyčerpat dovolenou do konce kalendářního roku a zaměstnavatele nezajímá, zda zaměstnanec dovolenou chce, či mu daný termín vyhovuje nebo ne.

Ředitel školy musí počítat s tím, že když učitelé nařídí dovolenou mimo období školních prázdnin (za účelem vyčerpání do konce kalendářního roku), že je nutné za tohoto učitele zajistit suplování, to znamená některému dalšímu pedagogickému pracovníkovi nařídí konání přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah (pro zjednodušení přespočetné hodiny),¹⁹ za které mu náleží podle předpisů příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku.²⁰ Ředitel školy může nařídí pedagogickému pracovníkovi nejvýše 4 hodiny týdně nad stanovený rozsah (další může dohodnout).²¹ Pokud se s některým zaměstnancem nedohodne, nebo mu to provozní podmínky neumožňují, je nucen zaměstnat nového pracovníka na zástup (obojí představuje finanční náročnost). Zejména na malých školách (např. malotřídkách se dvěma nebo třemi třídami, kde pracuje jeden učitel a ředitel) je tato situace bez zástupu téměř neřešitelná.

¹⁷ PaedDr. Jan Mikáč – Kartotéka 2013/10 [CD-ROM]

¹⁸ PaedDr. Jan Mikáč – Kartotéka 2013, aktualizace č. 50/2013

¹⁹ POLÁKOVÁ, Hana. *Zákon o pedagogických pracovnících a předpisy související s výkladem*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta. ISBN 978-80-903823-2-9

²⁰ § 132 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

²¹ § 23, odst. 3 zákona č. 563/2004 Sb. v platném znění (zákon o PP)

V jiných odvětví nebývá finanční náročnost tak vysoká. Zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou dohodnout na poskytnutí náhradního volna za nařízenou práci přesčas (maximálně 8 hodin týdně), nebo pokud se nedohodnou, vyplatí se zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.²²

1.5 JUDIKATURA

Nejvyšší soud se sídlem v Brně se v rozsudku z 27. září 2001²³ zabýval formou určení nástupu dovolené na zotavenou (dle tehdy platného zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce § 108 odst. 1). Toto rozhodnutí by se dalo aplikovat i na znění § 217 a 218 v současné době platného zákoník práce.²⁴

21 Cdo 27985/2000:

„Jestliže zaměstnanec požádá o udělení dovolené na zotavenou a jeho nadřízený mu dá k čerpání dovolené souhlas, lze v jeho souhlasu spatřovat určení nástupu dovolené ve smyslu ustanovení § 108 odst. 1 zák. práce; souhlas k čerpání dovolené může nadřízený zaměstnance dát nejen písemně, ale i ústně nebo jiným způsobem nevzbuzujícím pochybnosti, že byl udělen (tj. konkludentně).“

1.6 ŘEDITEL A JEHO MANAŽERSKÉ FUNKCE V SOUVISLOSTI S DOVOLENOU

Práce ředitele školy je časově velice náročná. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby měl ředitel schopnost rozdělit si svůj čas, popřípadě delegovat úkoly na jiné pracovníky. Podle toho, jak je schopen vše zorganizovat a rozvrhnout, můžeme měřit jeho kvalitu. Ředitel by neměl zapomínat ani na osobní čas, rodinu, koníčky a relaxaci (k tomu slouží právě dovolená).²⁵

Pohled na manažerské funkce ředitele ve spojení s dovolenou bychom mohli rozdělit do dvou skupin:

²² § 127 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

²³ Rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 27. Září 2001 sp. zn. 21 Cdo 2795/2000

²⁴ Str. 250 komentář k § 217 až 218 *Poradce 3-4: Zákoník práce úplné znění zákona s komentářem*. Český Těšín: Poradce, 2014, roč. 2014, 3-4. ISSN 1211-2437.

²⁵ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.

- Manažerské funkce ve spojení s pozicí ředitele jako zaměstnavatele tj. plánování a kontrola.
- Manažerské funkce v přímé souvislosti s osobou ředitele jako zaměstnance, které vedou k dodržování plánu čerpání dovolené samotným ředitelem tj. manažerské funkce z oblasti vedení lidí (sebeřízení, delegování, řízení času).

1.6.1 PLÁNOVÁNÍ, KONTROLA

Plánování a kontrola patří mezi základní manažerské funkce. Plánování dovolené by se dalo zařadit mezi krátkodobé plány (pokud je dovolená plánována na celý rok) nebo ještě lépe mezi operativní plány (pokud je plánována na kratší období).

Ředitel plánuje dovolenou i sám sobě, měl by umět stejně jako u svých podřízených i u sebe dodržovat čerpání plánu dovolené. Často však v praxi ředitel, místo aby o hlavních prázdninách čerpal dovolenou, zajišťuje ve škole nutné administrativní práce dané předpisy (výroční zpráva,²⁶ statistické výkazy,²⁷ účetní závěrky²⁸) nebo v součinnosti se zřizovatelem zabezpečuje plánované opravy.

Vezmeme-li v úvahu, že písemný rozvrh čerpání dovolené stanovený zaměstnavatelem,²⁹ můžeme zařadit mezi operativní plány, měla by fungovat i průběžná a následná kontrola dodržování tohoto plánu. V tomto případě půjde o operativní kontrolní proces.³⁰ Ředitel by měl vyhodnotit zjištěné nedostatky, které nastaly při čerpání dovolené a vedly k nedodržení předem stanoveného rozvrhu a vyjít z nich při sestavování plánu na další období, aby se vyvaroval zjištěných chyb.

²⁶ § 7 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv v platném znění

²⁷ § 28 odst. 5 zákona č. 561/2004 Sb. v platném znění (školský zákon)

²⁸ § 5 odst. 6 vyhlášky č. 383/2009 Sb., technická vyhláška o účetních záznamech v platném znění

²⁹ § 217, odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

³⁰ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. ISBN 80-244-1415-5.

1.6.2 VEDENÍ LIDÍ (SEBEŘÍZENÍ, DELEGOVÁNÍ, ŘÍZENÍ ČASU)

Práce ředitelů školy je stále komplexnější a složitější, časově je velmi náročná a často má dokonce neblahý dopad i na soukromý život.³¹ Dlouhodobé časové přetížení může vést k vyčerpání i zhroucení a je známkou neschopnosti ředitele stanovovat priority.³² Aby k této situaci nedošlo, měl by ředitel využívat v řídicí činnosti delegování, většina ředitelů má jasno o nezbytnosti delegování, ale v praxi tuto manažerskou techniku málo využívá.³³ Na malých školách se nemá ředitel o práci s kým podělit, na velkých školách by mohl část těchto kompetencí přenést na svého zástupce, ale přesto tak často nečiní. Pokud však ředitel školy přeneše některé úkoly na podřízené, ušetří čas a má prostor na jiné záležitosti³⁴ nebo může čerpat svou vlastní dovolenou.

Při řízení svého času mohou ředitelé využívat metodu matice řízení času. Kvadrant kvality ředitelé často řeší během prázdnin (a obvykle v době své dovolené určené k odpočinku), kdy je ve škole tzv. klid. Tyto úkoly by však měly být zpracovávány průběžně. Pokud si na tyto činnosti vyhradí ředitel například jeden den v týdnu nebo jedno odpoledne, kdy pracuje doma, vytvoří mnohem více než během běžného provozu ve škole a paradoxně i více než během prázdnin, kdy je unaven po uplynulém školním roce.³⁵ Pokud si takto stanoví priority, má vytvořen dostatečný prostor pro dodržení svého plánu čerpání dovolené a nedochází k situaci, kdy nevyčerpá dovolenou.

³¹ POL, M. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

³² LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.

³³ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

³⁴ LHOTKOVÁ, I.; ŠNÝDROVÁ, I.; TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 96 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-349-4.

³⁵ LHOTKOVÁ, I.; ŠNÝDROVÁ, I.; TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 96 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-349-4.

1.6.3 PSYCHOHYGIENA

„Umění odpočívat je součástí umění pracovat.“

John Steinbeck

„Co zahrnujeme pod pojmem psychohygienu? Je to mnoho problémů zdravotních, výchovných, politických, psychologických, etických atd. Udržet si duševní zdraví – to je ochrana před onemocněním.“³⁶

Na počátku úsilí každého člověka o nalezení optimálního režimu práce a odpočinku by mělo stát respektování životních rytmů. Jednou ze zásad kvalitního odpočinku je ta, že se má odpočívat jednou za rok cca 14 dní souvisle a dlouhodobě se neosvědčuje, když se zbytek dovolené vybírá po jednotlivých dnech.³⁷

U ředitelů škol by se toto tvrzení dalo vyložit i tak, že by si také dovolenou měli vybírat souvisle bez přerušení o hlavních prázdninách a to nejméně v délce čtyř týdnů (poměr odpovídá porovnání se zaměstnanci, kteří mají dovolenou v délce čtyř nebo pěti týdnů a měli by čerpat nejméně 14 dní souvisle). Ředitelé by si měli uvědomit nutnost odpočinku, aby předešli možnosti vzniku syndromu vyhoření a zdravotních problémů.

Každý manažer, tedy i ředitel, by měl vědět: *„co je psychická zátěž, čím je vyvolávána, jak působí a jak se s ní může co nejlépe vypořádat.“³⁸* Ředitel by měl brát dovolenou jakou součást vlastní psychohygieny.

³⁶ ZMEŠKALOVÁ, M. *Psychohygienu učitele*, Olomouc, 2012, 81 s., Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Palackého Olomouc. Pedagogická fakulta. Katedra psychologie a patopsychologie.

³⁷ BEDRNOVÁ E. a kolektiv. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: FORTUNA, 1999. ISBN 80-7168-681-6.

³⁸ BEDRNOVÁ E. a kolektiv. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: FORTUNA, 1999. ISBN 80-7168-681-6.

2. VÝZKUMNÁ ČÁST

2.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Nadefinovaný výzkumný problém je kvantitativní, deskriptivní (popisný):

Jaké faktory mají vliv na čerpání dovolené u jednotlivých kategorií pracovníků (pedagogický pracovník, nepedagogický pracovník ředitel)?

Výzkum je zaměřen na strukturu oslovených škol, četnost provozu o hlavních prázdninách, čerpání dovolené v závislosti na provozu, jak jsou sestavovány plány dovolené (v %), které kategorie pracovníků a v jakých součástech škol mají problémy s čerpáním dovolené, vývoj nevyčerpané dovolené v letech 2010 – 2013, zastoupení důvodů nečerpání dovolené (v %), vývoj proplácení dovolené při ukončení pracovního poměru v letech 2010 – 2013, vývoj čerpání dovolené ihned po skončení mateřské dovolené (před nástupem na rodičovskou dovolenou) v letech 2010 – 2013, zastoupení způsobů řešení nedostatku dovolené u nepedagogických pracovníků (v %), čerpání samostudia u pedagogických pracovníků o hlavních prázdninách (v %).

Předpokládaným výstupem je zjištění, zda ředitelé škol a školských zařízení dodržují při plánování, čerpání a proplácení dovolené platnou legislativu, jaký vliv na čerpání dovolené má provoz o hlavních prázdninách a jaký vliv má proplácení dovolené na rozpočet škol.

2.2 VÝZKUMNÝ CÍL

Cílem práce je analyzovat problematiku plánování a čerpání dovolené ředitelů, pedagogických i nepedagogických pracovníků, samostudia u pedagogických pracovníků a vliv na provoz a rozpočet jednotlivých druhů škol a školských zařízení v okrese Havlíčkův Brod.

2.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Byly stanoveny tyto základní výzkumné otázky (použité zkratky jsou vysvětleny v bodě 3.2 na str. 23 této práce):

- a) Jaké součásti školy (ZŠ, MŠ, ŠD, ŠJ, ZUŠ, SVČ) a v jaké délce mají provoz o hlavních prázdninách?
- b) U které kategorie pracovníků a v jaké součásti školy (ZŠ, MŠ, ŠD, ŠJ, ZUŠ, SVČ) jsou největší problémy s čerpáním dovolené?
- c) Jaké důvody a u které kategorie pracovníků jsou nejčastěji uváděné při nevyčerpání dovolené?
- d) Jak postupují ředitelé (jaký je způsob řešení) při nedostatku dovolené a odpovídá tento postup zákoníku práce?

2.4 PROMĚNNÉ

Proměnnou je prvek zkoumání, který se mění.³⁹ Proměnné jsou rozděleny na dvě skupiny měřitelné (kvantitativní) a kategoriální.

Měřitelné:

- Nevyčerpané dny dovolené
- Proplacené dny dovolené
- Počet pracovníků
- Počet zařízení
- Počet součástí
- Počet týdnů provozu
- Objem mzdových prostředků

Kategoriální:

- Součást školy
- Kategorie pracovníka
- Důvody nevyčerpání dovolené
- Druhy plánů dovolené

³⁹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

2.5 TVRZENÍ

Pro svůj výzkum jsem si stanovila následující tvrzení:

- T1 – Největší problémy s čerpáním dovolené mají mateřské školy (nebo školy, jejichž součástí je mateřská škola).

Ke stanovení tohoto tvrzení mě vedla moje praxe úřednice na odboru školství obce s rozšířenou působností. Často mě oslovují starostové obcí a ředitelé škol s otázkou ve sporu, zda zavřít mateřskou školu o prázdninách. Zřizovatelé chtějí vyhovět rodičům, ředitelé argumentují problémy s čerpáním dovolené zejména u pedagogických pracovníků a následným dopadem na čerpání rozpočtu. Výzkumem jsem chtěla ověřit, zda jsou důvody uváděné řediteli opodstatněné.

- T2 – Postup ředitelů při plánování dovolené, při proplácení dovolené případně při řešení nedostatku dovolené je v souladu s odpovídajícími právními předpisy.

Zde jsem tímto tvrzením chtěla objasnit důvody a příčiny, které by mohly vést k případnému nedodržování předpisů v této oblasti.

2.6 VÝZKUMNÝ VZOREK (RESPONDENTI)

Jako výzkumný vzorek jsem zvolila všechny školy a školská zařízení zřizovaná obcemi v okrese Havlíčkův Brod (působnost tří obcí s rozšířenou působností Havlíčkův Brod, Chotěboř, Světlá nad Sázavou) – celkem 67 příspěvkových organizací zřizovaných obcemi.

Tento výzkumný vzorek jsem zvolila vzhledem ke své praxi. Pracuji jako úřednice na obci s rozšířenou působností (dále jen ORP) Chotěboř a spolupracuji právě s řediteli vybraných škol a školských zařízení. Většina zařízení má podobnou strukturu (součástí).

Záměrně jsem nezařadila do vzorku školy a školská zařízení zřizovaná krajem (jedná se o 11 příspěvkových organizací), které mají zcela jinou strukturu jednotlivých součástí a zkoumaný vzorek by tak byl velmi malý.

Bylo rozesláno 67 dotazníků na všechny školy a školská zařízení v okrese Havlíčkův Brod zřizované obcemi:

- ORP Chotěboř – 17 škol a školských zařízení,
- ORP Havlíčkův Brod – 34 škol a školských zařízení,
- ORP Světlá nad Sázavou – 16 škol a školských zařízení.

Do vyhodnocení bylo zahrnuto 34 vrácených dotazníků tj. 50,75%.

2.7 PŘEDVÝZKUM

K ověření výzkumného nástroje (dotazníku) bylo použito 5 škol a školských zařízení v působnosti tazatelky s rozličnou strukturou zařízení (tj. z ORP Chotěboř) a 2 školy z jiných krajů: Pardubický a Praha (kde jsou ředitelkami kolegyně ze studia).

Po zkušebním výzkumu byly upřesněny některé otázky, aby si ředitelé uvědomili, že se týkají i jejich školy (např. ředitelka mateřské školy neoznačila jako součást své školy školní jídelnu, brala to jako samozřejmost). Proto bylo nově použito číselné označení součástí jako ve výkazu o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství (P1-04), které všechny školy pravidelně zpracovávají. Další změny byly pouze minimální.

2.8 VÝZKUMNÉ METODY

Jako základní výzkumnou metodu jsem si zvolila dotazník a pouze jako doplňující telefonické dotazování. Telefonické dotazování bylo díky předvýzkumu již pouze minimální a mělo pouze upřesňující charakter, aby došlo ke správnému rozřídění údajů. Přesné znění dotazníku je v příloze č. 3.

Dotazník obsahuje polouzavřené dichotomické otázky, které nabízejí alternativní odpověď a následně mají respondenti možnost vysvětlení nebo objasnění pomocí otevřené otázky.⁴⁰

⁴⁰ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

Formulář dotazníku byl nejprve rozeslán na jednotlivé školy prostřednictvím úřednic na třech odborech školství obcí s rozšířenou působností. Následně zhruba po 14 dnech, byl pro zvýšení návratnosti dotazník rozeslán opětovně přímo na školy, které nereagovaly, ještě jednou.

2.9 VALIDITA A RELIABILITA DOTAZNÍKU

Validita znamená schopnost výzkumného nástroje zjišťovat to, co zjišťovat má. Validita je nejdůležitější vlastností výzkumného nástroje.⁴¹ Obsahovou validitu jsem prověřila v předvýzkumu a konzultacemi se třemi řediteli. Validita dotazníku byla ověřena kontrolními otázkami:

- Obsahuje dotazník všechny prvky, které by mohly identifikovat problémy?
- Jsou otázky dostatečně srozumitelné?

Reliabilita znamená spolehlivost výzkumného nástroje.⁴² Reliabilita byla ověřena na pilotním vzorku pěti škol – opakované měření. Dotazníky z předvýzkumu a následně vlastního výzkumu se lišily pouze minimálně, přestože došlo k některým úpravám.

Vztah mezi reliabilitou a validitou je vztah mezi přesností a správností. Reliabilita dotazníku je tedy předpokladem jeho validity.

⁴¹ Dostupné na <http://www.wikiskripta.eu>

⁴² Dostupné na <http://www.wikiskripta.eu>.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 METODY VYHODNOCENÍ

Pro vyhodnocení dat z dotazníku jsem využila matematicko-statistické postupy, konkrétně deskriptivní statistiku tj.

- uspořádání dat a sestavení tabulek četností (u každé otázky byly spočítány počty jednotlivých odpovědí),
- grafické znázornění získaných odpovědí,
- okomentování výsledku.

Aritmetický průměr⁴³

Pojem aritmetický průměr je vymezen obvykle pro průměr výběrového souboru (\bar{x}).

Střední hodnota (aritmetický průměr) je definován jako součet všech hodnot náhodné proměnné x_i dělený počtem hodnot. Vypočtený průměr pak udává, jaká stejná část z úhrnu hodnot sledované číselné proměnné připadá na jednu jednotku souboru (jednoho jedince).

Pro odhad teoretické skutečné střední hodnoty základního souboru používáme aritmetický průměr \bar{x} , který lze empiricky vypočítat pro výběrový soubor, s použitím konečného počtu n jedinců náhodně vybraných ze základního souboru:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Aritmetický průměr nemusí být skutečně se vyskytující obměnou dané proměnné.

⁴³Popisné charakteristiky statistických souborů. Dostupné na [www: http://cit.vfu.cz/stat/FVL/Teorie/Predn1/strednih.htm](http://cit.vfu.cz/stat/FVL/Teorie/Predn1/strednih.htm)

Procenta⁴⁴

Je způsob, jak vyjádřit část celku (setiny, tzn. zlomek) pomocí celého čísla. Jméno pochází z *per cento*, znamenajícího *na sto*. Používá se značka %.

3.2 VYHODNOCENÍ

Zpracovávaný výběrový soubor se skládá z 34 škol a školských zařízení, jejichž ředitelé odevzdali vyplněný dotazník (viz příloha č. 3).

Použité zkratky

Vysvětlivky zkratk vyskytujících se v grafickém znázornění a v doprovodném textu:

- MŠ – mateřská škola
- ZŠ – základní škola, M – malotřídní, P – plně organizovaná
- ŠD+ŠK – školní družina a školní klub
- ŠJ + V – školní jídelna nebo výdejna
- DDM – dům dětí a mládeže
- ZUŠ – základní umělecká škola
- PP – pedagogický pracovník
- NP – nepedagogický pracovník
- MD – mateřská dovolená
- RD – rodičovská dovolená
- MP – mzdové prostředky
- Ukončení PP – ukončení pracovního poměru
- FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

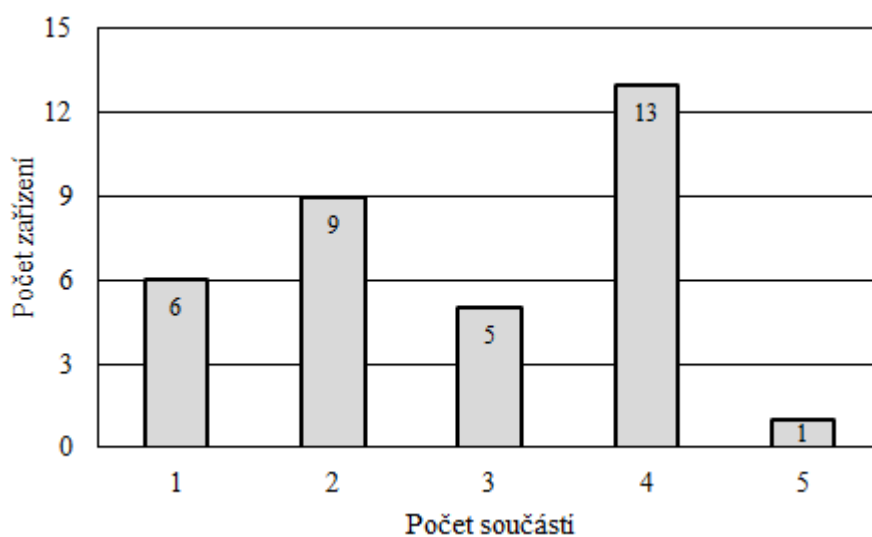
⁴⁴ Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. Dostupné na [www: http://cs.wikipedia.org/wiki/Procento](http://cs.wikipedia.org/wiki/Procento)

3.2.1 STRUKTURA ZKOUMANÉHO VZORKU

Tabulka 1a – Tabulka četností pro Graf 1a

Počet součástí	Počet zařízení
1	6
2	9
3	5
4	13
5	1
Celkem	34

Graf 1a – Struktura zkoumaného vzorku (dle počtu součástí)



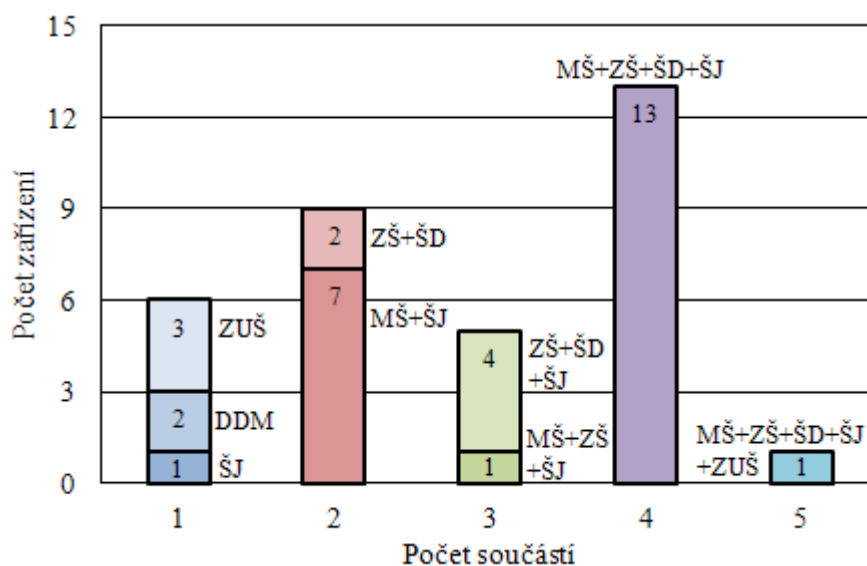
V grafu 1a jsou zařízení rozdělena podle počtu součástí, ze kterých se jednotlivé subjekty skládají. Nejčastěji se ve výzkumném vzorku objevovala zařízení se čtyřmi součástmi – 13 škol, pouze jedna škola má pět součástí.

K rozdělení zařízení podle počtu součástí mě vedla otázka, zda struktura školy má vliv na čerpání dovolené.

Tabulka 1b – Tabulka četností pro Graf 1b

Počet součástí	Typ součástí	Počet zařízení
1	ŠJ	1
	DDM	2
	ZUŠ	3
2	MŠ+ŠJ	7
	ZŠ+ŠD	2
3	MŠ+ZŠ+ŠJ	1
	ZŠ+ŠD+ŠJ	4
4	MŠ+ZŠ+ŠD+ŠJ	13
5	MŠ+ZŠ+ŠD+ŠJ+ZUŠ	1
Celkem		34

Graf 1b – Struktura zkoumaného vzorku (dle složení zařízení)

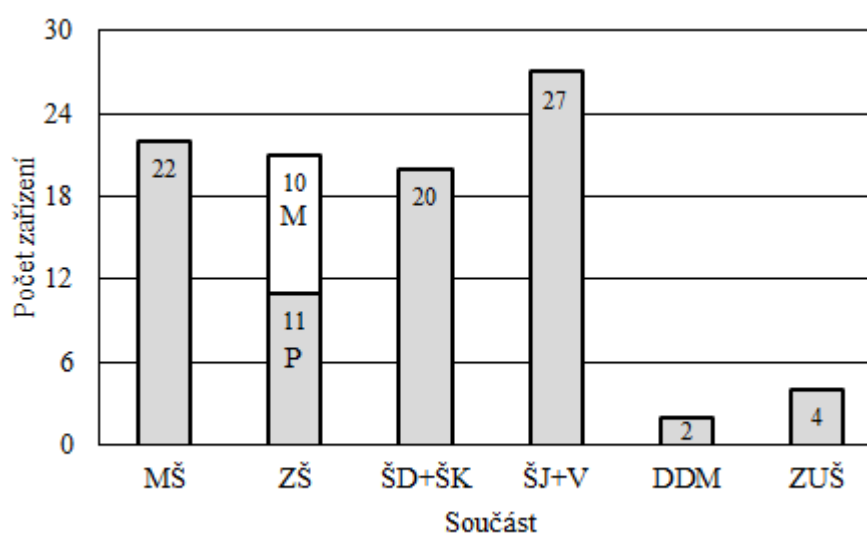


V grafu 1b je blíže specifikována struktura jednotlivých zařízení (z jakých součástí se skládají). Pouze zařízení se čtyřmi součástmi mají vždy stejnou strukturu, u ostatních se vyskytují různé varianty. Raritou je zařízení s pěti součástmi a naopak zcela samostatná školní jídelna.

Tabulka 2 – Tabulka četností pro Graf 2

Součást	Počet zařízení	Samostatné	Spojené
MŠ	22	7	15
ZŠ	21	6	15
ŠD+ŠK	20	0	20
ŠJ+V	27	1	26
DDM	2	2	0
ZUŠ	4	3	1
Celkem	96	19	77

Graf 2 – Četnost jednotlivých součástí



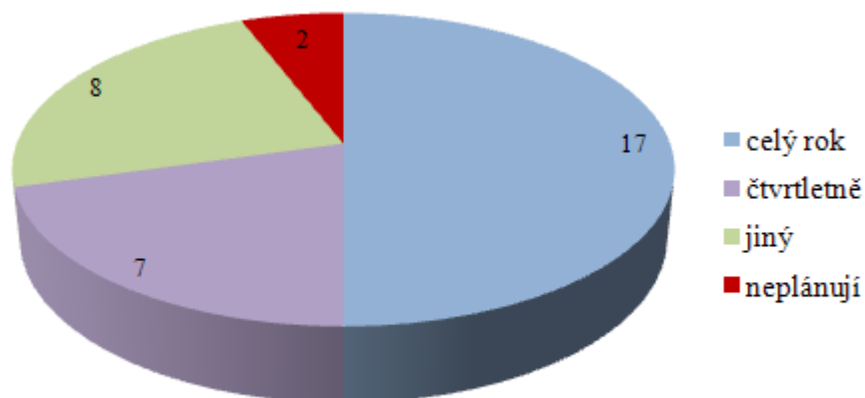
Tento graf znázorňuje četnost jednotlivých součástí ve zkoumaném vzorku a vyplývá z něj, že nejčastěji vyskytovanou součástí je školní jídelna nebo výdejna, kterou obsahuje 27 zařízení. Nejčastější druh školy, ve zkoumaných 34 zařízeních, je mateřská škola, kterou má 22 zařízení, ale pouze 7 mateřských škol je samostatných (bez ZŠ). Základní školu má 21 zařízení, ale pouze 6 základních škol je samostatných (bez MŠ). Z celkového počtu 21 základní škol je 11 plně organizovaných a 10 malotřídních.

3.2.2 PLÁNOVÁNÍ DOVOLENÉ

Tabulka 3 – Tabulka četností pro Graf 3

Plánovací období	Počet zařízení
celý rok	17
čtvrtletí	7
jiné	8
neplánují	2
Celkem	34

Graf 3 – Sestavování plánu dovolené



Z grafu 3 je patrné, jak ředitelé sestavují písemné plány dovolené. 50 % ředitelů sestavuje plán dovolených na celý rok. 2× se vyskytla odpověď, že ředitelé dovolenou neplánují – toto je **v rozporu se zákoníkem práce**⁴⁵.

V kategorii jiný způsob se vyskytuje:

- průběžné plánování
- plánování před hlavními prázdninami
- pololetní plánování
- měsíční plánování

⁴⁵ §217 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

3.2.3 PROVOZ O PRÁZDNINGÁCH

Tabulka 4 – Přehled provozu o hlavních prázdninách

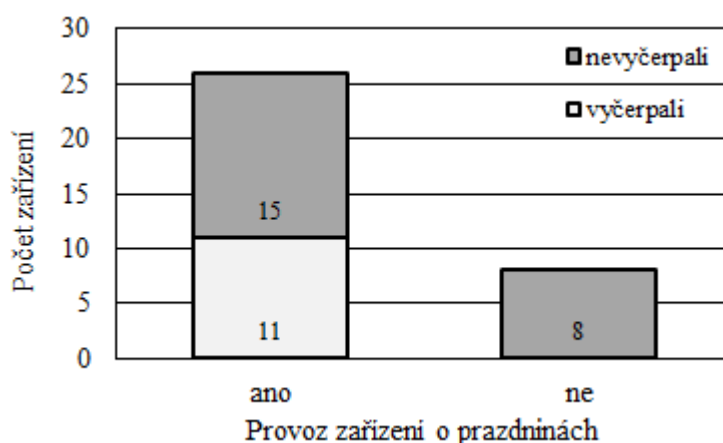
Počet součástí	Typ součásti	Počet zařízení	Součásti v provozu o prázdninách	Průměrný počet týdnů provozu o prázdninách	Počet zařízení, kterým činí provoz problémy	Vyjádřeno v [%]
1	ŠJ	1	1	8	0	0
	DDM	2	2	5,5	0	0
	ZUŠ	3	0	-	-	-
2	MŠ	7	7	4	2	28,6
	ŠJ nebo V		7	4	-	-
	ZŠ	2	0	-	-	-
	ŠD+ŠK		0	-	-	-
3	MŠ	1	1	2	1	100
	ZŠ		0	-	-	-
	ŠJ		1	2	0	0
	ZŠ	4	0	-	-	-
	ŠD		0	-	-	-
	ŠJ nebo V		1	8	0	0
4	MŠ	13	11	3	4	36,4
	ZŠ		0	-	-	-
	ŠD+ŠK		2	3	-	-
	ŠJ		12	4	1	8,3
5	MŠ	1	1	3	0	0
	ZŠ		0	-	-	-
	ŠD		0	-	-	-
	ŠJ		1	3	0	0
	ZUŠ		0	-	-	-
Celkem		34	47	4	8	17%

Tabulka odpovídá na výzkumnou otázku: Jaké součásti školy (ZŠ, MŠ, ŠD, ŠJ, ZUŠ, DDM) a v jaké délce mají provoz o prázdninách? Z tabulky vyplývá, že nejčastěji mají v zařízeních provoz o hlavních prázdninách součásti MŠ současně se ŠJ (20×), samostatně ŠJ (3×) – zde se jedná pouze o doplňkovou činnost, ŠD+ŠK (2×), DDM (2×). Přesto, že je v provozu 47 součástí, pouze v osmi součástech s provozem (tj. 17%) to činí ředitelům problémy při plánování dovolené.

Tabulka 4a – Tabulka četností pro Graf 4

Provoz	Počet zařízení s nevyčerpanou dovolenou	Počet zařízení s vyčerpanou dovolenou	Celkem počet zařízení
ANO	15	11	26
NE	8	0	8
Celkem	23	11	34

Graf 4 – Vyčerpání dovolené s ohledem na provoz zařízení o prázdninách



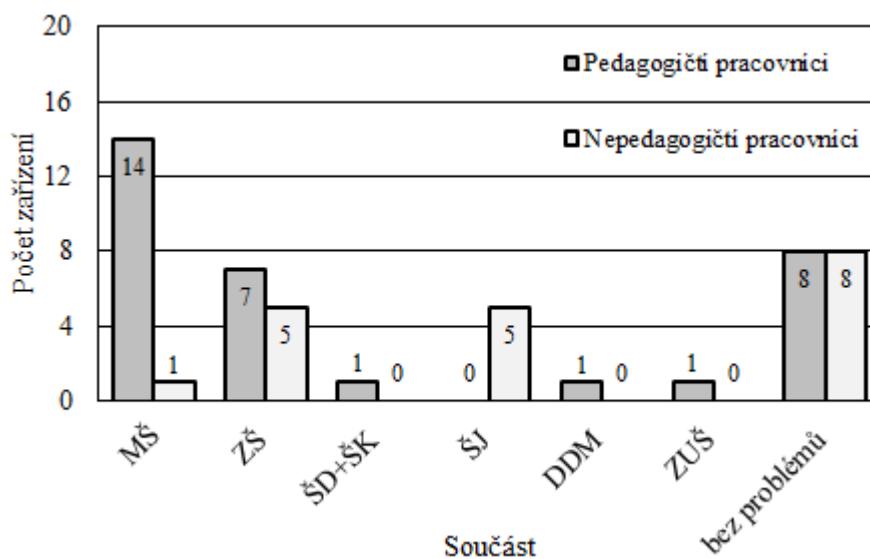
Z grafu 4 vyplývá, že na vyčerpání či nevyčerpání dovolené nemá vliv, zda je zařízení o prázdninách v provozu či nikoli. Z celkového počtu 34 zařízení bylo 26 zařízení v provozu a přesto 11 z nich, tj. 42 % dovolenou zcela vyčerpal. Na druhé straně osm zařízení provoz nemělo, a přesto celých 100 % dovolenou zcela nevyčerpal.

3.2.4 PROBLÉMY S ČERPÁNÍM DOVOLENÉ DLE KATEGORIE PRACOVNÍKŮ A VÝVOJ V LETECH 2010 – 2013

Tabulka 5 – Tabulka četností pro Graf 5

Součást	Počet součástí	Počet součástí s problémy	U pedagogických pracovníků	U nepedagogických pracovníků
MŠ	22	15	14	1
ZŠ	21	12	7	5
ŠD+ŠK	20	1	4	0
ŠJ+V	27	5	0	5
DDM	2	1	1	0
ZUŠ	4	1	1	0
		bez problémů	8	8
Celkem	96	35		

Graf 5 – Problémy s čerpáním dovolené dle kategorie pracovníků a jednotlivých součástí



Tento graf odpovídá na další výzkumnou otázku: U které kategorie pracovníků a v jaké součásti školy (ZŠ, MŠ, ŠD, ŠJ, ZUŠ, DDM) jsou největší problémy s čerpáním dovolené?

Zde je patrné, že největší problémy s čerpáním dovolené mají zařízení u kategorie pedagogických pracovníků a v součásti mateřská škola. Jedná se o 14 MŠ z celkového počtu 22, tj. 63,6 %.

Pouze osm ředitelů z celkového počtu (bez rozdílu, zda je zařízení v provozu či nikoli) ve výzkumu označilo, že nemá problémy s čerpáním ani u jedné součásti a ani u jedné kategorie pracovníků.

Tabulka 6 – Přehled nevyčerpané dovolené v letech 2010 – 2013

Rok	Počet součástí	2010				2011				2012				2013			
		PP	PP bez ředitele	NP	NP bez ředitele	PP	PP bez ředitele	NP	NP bez ředitele	PP	PP bez ředitele	NP	NP bez ředitele	PP	PP bez ředitele	NP	NP bez ředitele
1	Nevyčerpané dny (počet)	92	25	162	154	110	40	146	140	101,5	20,5	84	72	76	12	76	68
	Počet pracovníků, kteří nečerpali	7	4	21	20	7	4	26	25	6	3	21	20	4	1	22	21
	Průměrný počet dnů na pracovníka	13	6	8	8	16	10	6	6	17	7	4	4	19	12	3	3
2	Nevyčerpané dny (počet)	183	121	1205	120,5	290,5	252,5	155,5	155,5	326	245,5	129	129	200,5	122,5	116,5	116,5
	Počet pracovníků, kteří nečerpali	36	32	20	20	37	33	25	25	40	34	26	26	33	28	23	23
	Průměrný počet dnů na pracovníka	5	4	6	6	8	8	6	6	8	7	5	5	6	4	5	5
3	Nevyčerpané dny (počet)	135	88	0	0	237	186	13	13	144,5	109,5	3	3	48	22	0	0
	Počet pracovníků, kteří nečerpali	9	5	0	0	12	8	3	3	10	7	1	1	9	6	0	0
	Průměrný počet dnů na pracovníka	15	18	0	0	20	23	4	4	14	16	3	3	5	4	0	0
4	Nevyčerpané dny (počet)	136,5	91,5	29	29	309	259	77	77	156,5	107	72	72	120	78	46	46
	Počet pracovníků, kteří nečerpali	22	18	12	12	43	36	23	23	27	22	23	23	25	20	17	17
	Průměrný počet dnů na pracovníka	6	5	2	2	7	7	3	3	6	5	3	3	5	4	3	3
5	Nevyčerpané dny (počet)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Počet pracovníků, kteří nečerpali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Průměrný počet dnů na pracovníka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	Nevyčerpané dny (počet)	546,5	325,5	311,5	303,5	946	737,5	391,5	385,5	728,5	482,5	288	276	444,5	234,5	238,5	230,5
	Počet pracovníků, kteří nečerpali	74	59	53	52	99	81	77	76	83	66	71	70	71	55	62	61
	Průměrný počet dnů na pracovníka	7	6	6	6	10	9	5	5	9	7	4	4	6	4	4	4

Tabulka 6 a následující grafy znázorňují nevyčerpanou dovolenou rozdělenou na zařízení podle počtu součástí, dle počtu pracovníků v rozdělení pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci (i bez ředitele), kteří nevyčerпали dovolenou a průměrný počet nevyčerpaných dní na jednoho pracovníka za období 2010 – 2013.

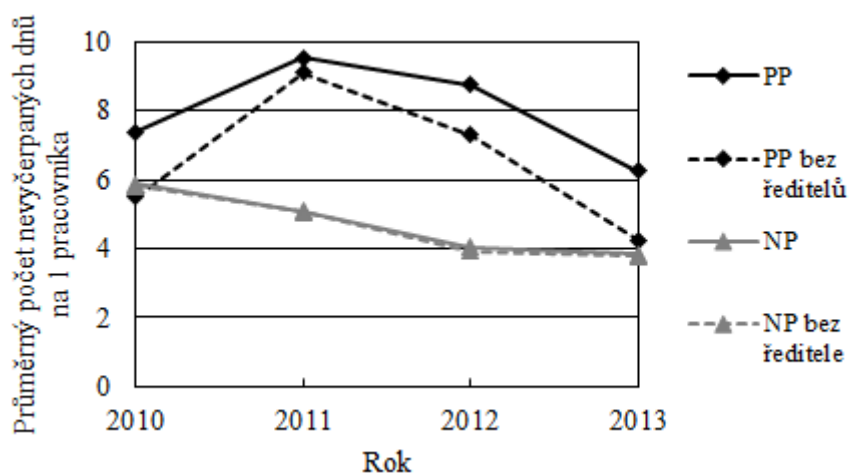
Z tabulky je zřetelně patrný podíl nevyčerpané dovolené u ředitelů. Pouze jeden ředitel je nepedagogický pracovník, jde o ředitelku samostatné školní jídelny. U ostatních zařízení je proto rozdíl mezi průměrem s ředitelem a bez ředitele u nepedagogických pracovníků minimální. U ředitelů jsou nejčastějším důvodem nečerpání dovolené provozní důvody.

V celkovém přehledu let 2010 – 2013 je patrná klesající tendence počtu dnů nevyčerpané dovolené i počtu pracovníků, kteří dovolenou nevyčerpají. Zde je patrné, že plánování a hlavně čerpání dovolené po změně v zákoníku práce platné od 1. 1. 2012 je věnována větší pozornost.

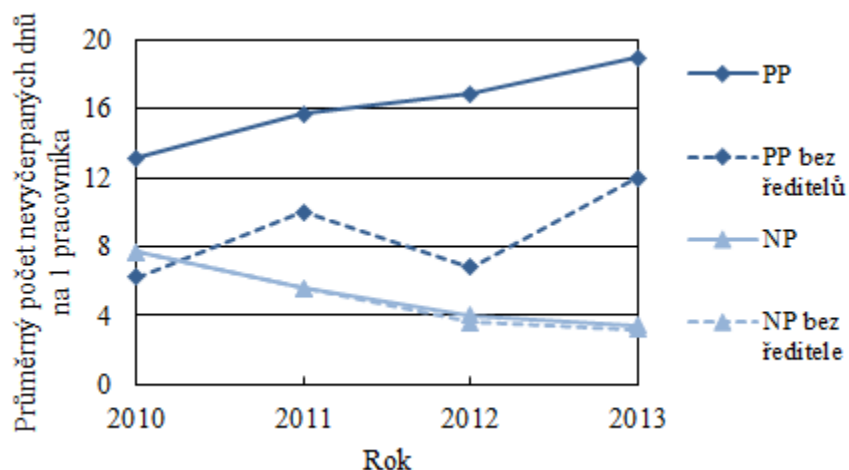
V grafech je vidět vývoj nevyčerpané dovolené v letech 2010 – 2013. Je z nich patrné, že u pedagogických pracovníků průměrný počet dní na jednoho pracovníka výrazně ovlivňují ředitelé (nevyčerpaná dovolená se jim kumuluje a narůstá z roku na rok).

Graf 6 je sumární pro všechna zařízení, v grafech 6a – 6d jsou data rozdělena pro jednotlivá zařízení podle počtu součástí, graf pro zařízení s pěti součástmi není zpracován, protože toto zařízení nevykázalo žádnou nevyčerpanou dovolenou.

Graf 6 – Vývoj nevyčerpané dovolené pro všechna zařízení

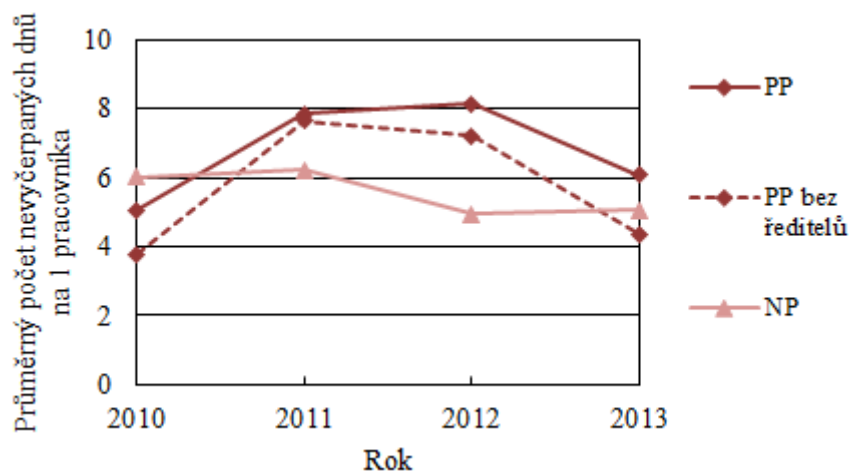


Graf 6a – Vývoj nevyčerpané dovolené pro zařízení s 1 součástí

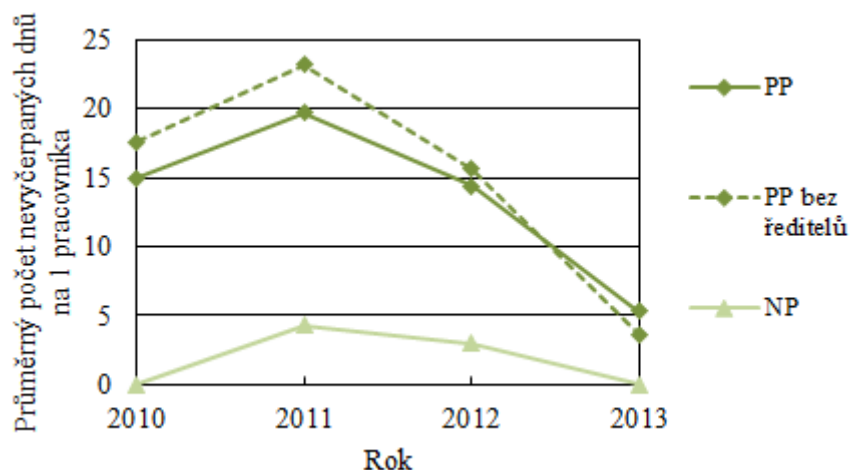


V tomto jediném grafu pro data rozdělená dle počtu součástí se vyskytuje i grafické znázornění nepedagogických pracovníků bez ředitele, jedná se o ředitelku jediné samostatné školní jídelny v okrese (tento subjekt nemá žádné pedagogické pracovníky). V ostatních zařízeních je ředitelem vždy pedagogický pracovník. V zařízeních s jednou součástí nebývá tolik zaměstnanců, proto je zde značný rozdíl mezi výsledky s ředitelem a bez ředitele.

Graf 6b – Vývoj nevyčerpané dovolené pro zařízení se 2 součástmi

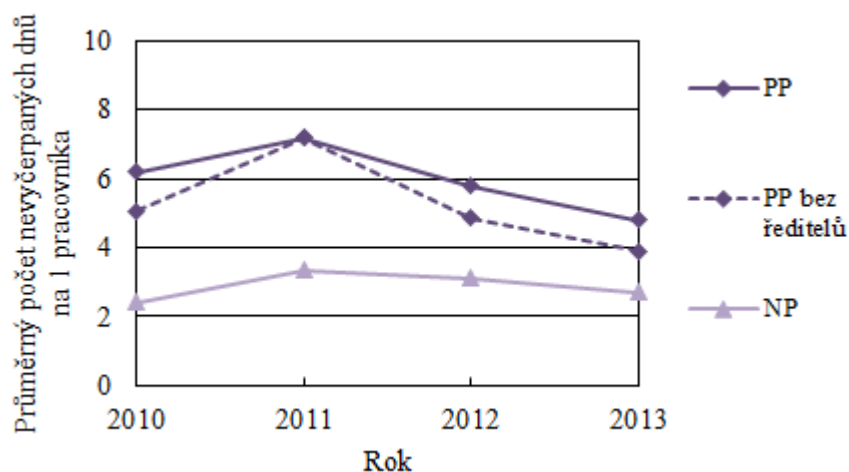


Graf 6c – Vývoj nevyčerpané dovolené pro zařízení se 3 součástmi



V zařízeních se třemi součástmi byl jako u jedinečných v letech 2010 – 2012 podíl nevyčerpané dovolené u pedagogických pracovníků vyšší než s řediteli, dle výsledků šetření byl tento rok podstatně vyšší celkový počet nevyčerpaných dní oproti ostatním letům, z následně uvedeného grafu č. 10a se dá vyčíst, že důvodem nevyčerpání byl odchod na mateřskou dovolenou. Proto i v těchto letech je podstatně vyšší průměrný počet nevyčerpaných dní na jednoho pracovníka. Rok 2013 je již srovnatelný s ostatními zařízeními.

Graf 6d – Vývoj nevyčerpané dovolené pro zařízení se 4 součástmi

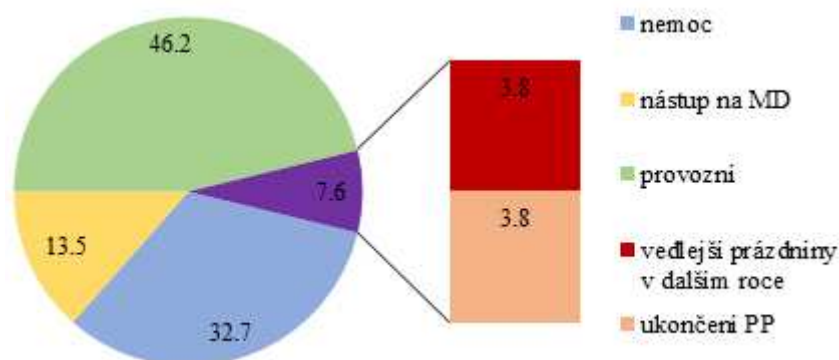


3.2.5 DŮVODY NEVYČERPÁNÍ DOVOLENÉ

Tabulka 7a – Tabulka četností pro Graf 7a

Důvody	Počet označení	[%]
nemoc	17	32,7
provozní	24	46,2
nástup na MD	7	13,5
jiný	4	7,6
Celkem	52	100
Jiné důvody:		
ukončení PP	2	3,8
vedlejší prázdniny v dalším roce	2	3,8

Graf 7a – Důvody nečerpání dovolené v [%]



Zde jsou v procentech rozebrány důvody, které vedly k nevyčerpání dovolené, a odpovídá na první část výzkumné otázky: Jaké důvody u které kategorie pracovníků jsou nejčastěji uváděné při nevyčerpání dovolené?

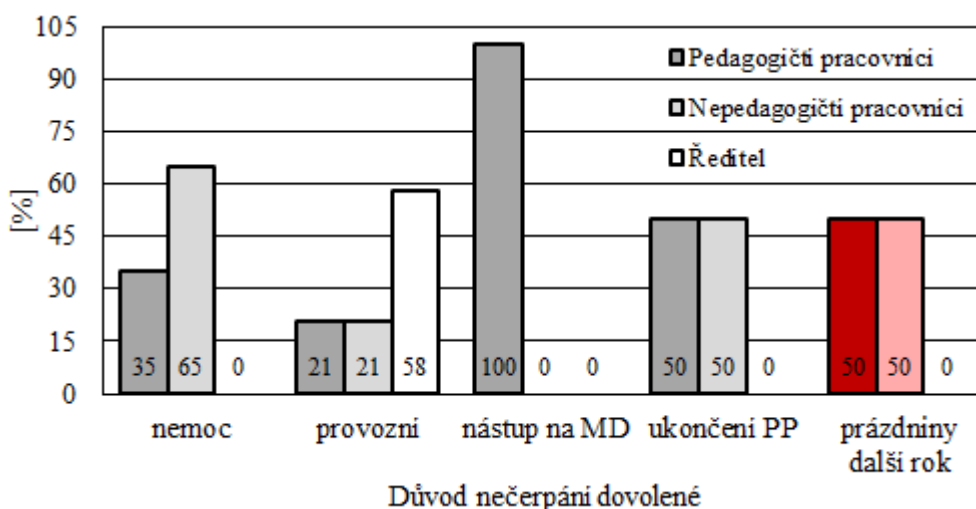
Nejčastěji uváděné jsou provozní důvody. Zvlášť jsou rozebrány jiné důvody, které tvoří 7,6 %. Zde je ve 3,8 % uváděn důvod – ponechání dovolené na vedlejší prázdniny v dalším roce. Toto není naléhavý provozní důvod⁴⁶ – pokud z tohoto důvodu ředitel povolí nevyčerpat dovolenou, postupuje dle mého názoru **v rozporu se zákoníkem práce.**

⁴⁶ § 218 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

Tabulka 7b – Tabulka četností pro Graf 7b

Součást	PP	[%]	NP	[%]	Ředitel	[%]
nemoc	6	35	11	65	0	0
provozní	5	21	5	21	14	58
nástup na MD	7	100	0	0	0	0
ukončení PP	1	50	1	50	0	0
vedlejší prázdniny v dalším roce	1	50	1	50	0	0

Graf 7b – Důvody nevyčerpání dovolené dle jednotlivých kategorií pracovníků



Graf 7b odpovídá na druhou část výzkumné otázky a rozebírá jednotlivé důvody nevyčerpání dovolené s ohledem na kategorie pracovníků. Všechny důvody kromě nástupu na mateřskou dovolenou se objevují u obou kategorií pracovníků. Je zajímavé, že nástup na mateřskou dovolenou se vyskytuje pouze u pedagogických pracovníků. Jde zřejmě o specifickou situaci současné doby a ve zkoumaném vzorku budou nepedagogičtí pracovníci většinou ve vyšší věkové kategorii a mateřská dovolená u nich již proto není aktuální. Provozní důvody se týkají pedagogických i nepedagogických pracovníků. Pouze tento důvod se týká také ředitelů.

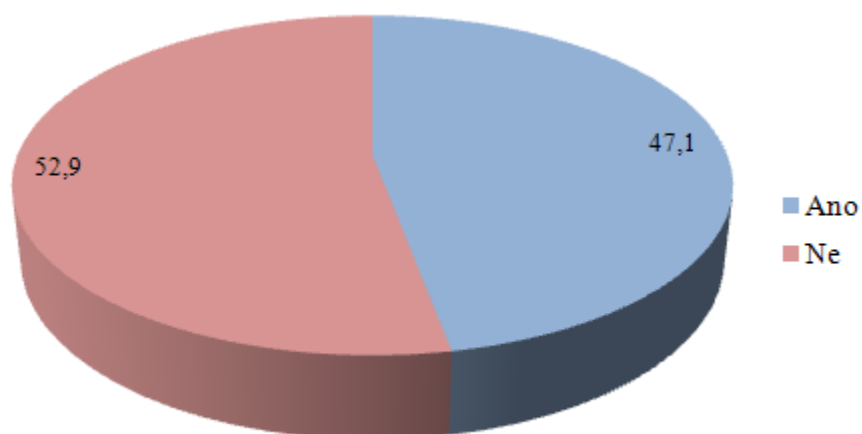
3.2.6 PROPLÁCENÍ DOVOLENÉ

Podle zákoníku práce se dovolená proplácí pouze v případě ukončení pracovního poměru.

Tabulka 8 – Tabulka četností pro Graf 8

Proplácení dovolené	Počet zařízení	%
ANO	16	47,1
NE	18	52,9
Celkem	34	100

Graf 8 – Proplácení dovolené zařízeními v [%]



Téměř polovina (47,1%) organizací proplácela ve sledovaném období dovolenou.

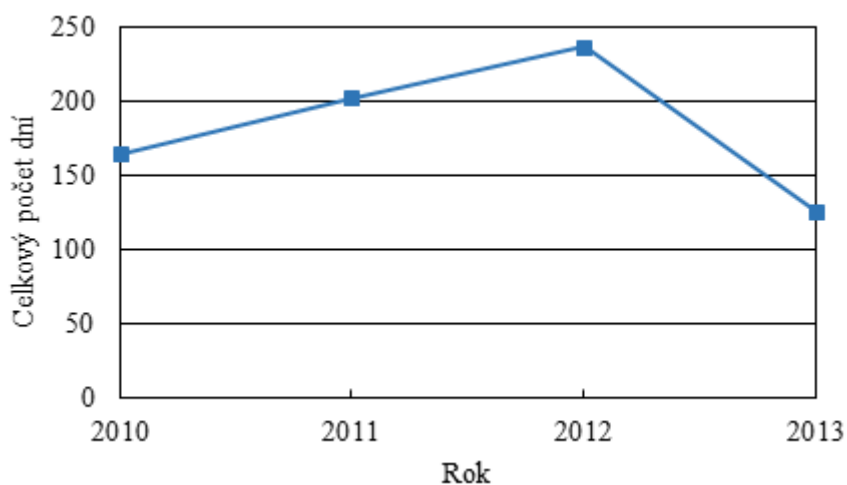
Tabulka 9 – Proplácení dovolené při ukončení pracovního poměru

Rok	2010	2011	2012	2013
Počet pracovníků	16	22	22	13
Celkový počet dní	164	202	236,5	126
Průměrný počet dní/ 1 pracovník	10	9	11	10
Celkový objem MP	124,5	166	200	117
Průměrný objem MP/ 1 pracovník	7,8	7,5	9,1	9

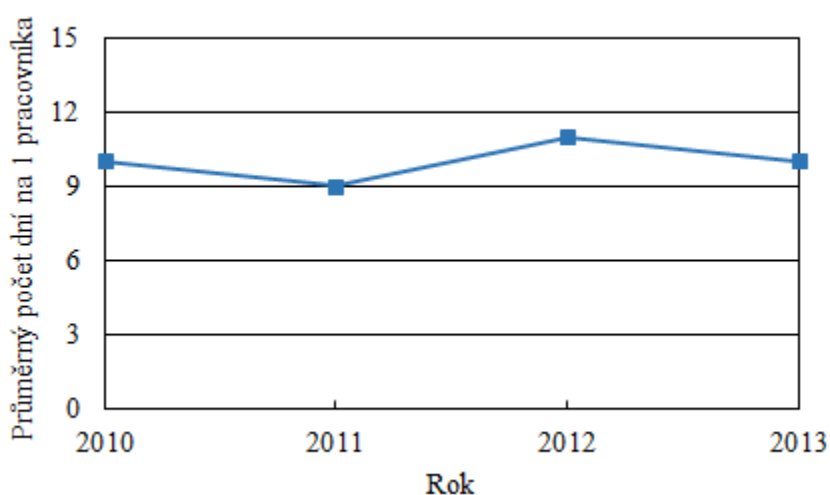
V tabulce 9 a v následujících grafech 9a - 9d je uveden vývoj proplácení dovolené při ukončení pracovního poměru v letech 2010 – 2013 ve zkoumaných zařízeních:

- a) celkový počet dní,
- b) průměrný počet dní na 1 pracovníka,
- c) celkové mzdové náklady,
- d) průměrné mzdové náklady na 1 pracovníka.

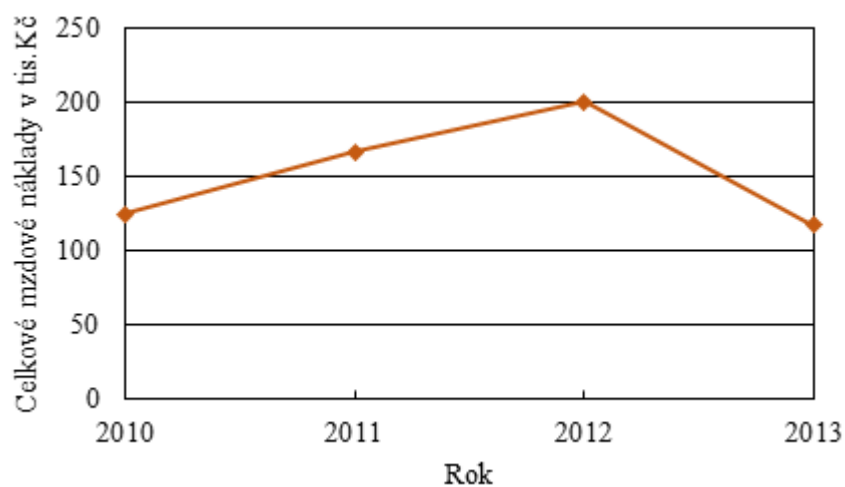
Graf 9a – Proplácení dovolené při ukončení PP (celkový počet dní)



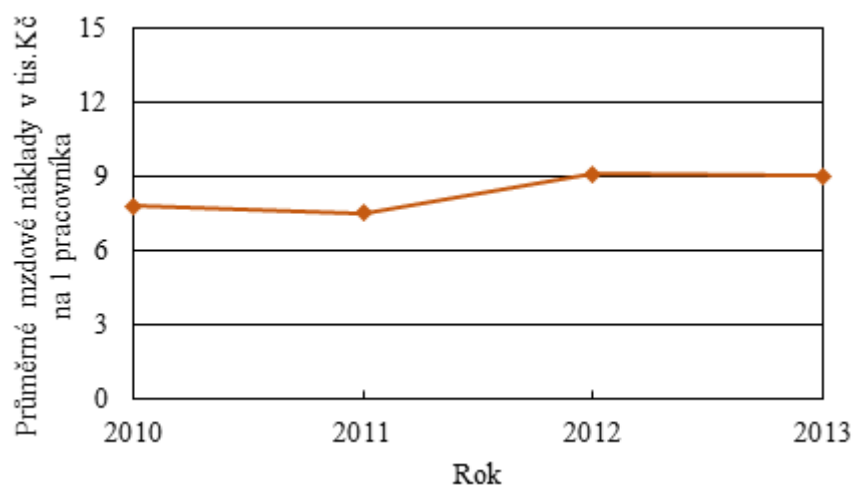
Graf 9b – Proplácení dovolené při ukončení PP (průměrný počet dní)



Graf 9c – Proplácení dovolené při ukončení PP (celkové mzdové náklady)



Graf 9d – Proplácení dovolené při ukončení PP (průměrné mzdové náklady)



Různou úroveň v objemu finančních prostředků můžeme hledat ve složení pracovníků. Záleží na tom, zda pracovní poměr končí pedagogičtí nebo nepedagogičtí pracovníci nebo i na věku pracovníků.

Zde by v dalším výzkumu stálo za to zjistit, zda jde o klasické ukončení pracovního poměru – z důvodu odchodu k jinému zaměstnavateli, odchodu do důchodu, optimalizace provozu nebo se jedná o opakované pracovní poměry (například u asistentů pedagoga), které končí v červnu a opětovně jsou uzavírány v září.

3.2.7 ČERPÁNÍ DOVOLENÉ PO SKONČENÍ MATEŘSKÉ DOVOLENÉ

Tabulka 10 – Čerpání dovolené po skončení MD, před nástupem na RD

Rok	2010	2011	2012	2013
Počet pracovníků	5	8	7	3
Celkový počet dní	177,5	227,5	247	91
Průměrný počet dní/ 1 pracovník	36	28	35	30
Celkový objem MP	157	198	230	90
Průměrný objem MP/ 1pracovník	31,4	24,8	35,3	30

Zvláštní pozornost byla věnována čerpání dovolené ihned po skončení mateřské dovolené⁴⁷ před nástupem na rodičovskou dovolenou. Většina ředitelů tuto situaci chybně označuje (hlavně při komunikaci) jako proplácení dovolené. Pracovnice fyzicky v zaměstnání není (je za ní zástup) a čerpání této dovolené jsou vlastně vyplacené peníze navíc (proto „proplácení dovolené“). Čerpání takové dovolené představuje pro školy často velký zásah do čerpání rozpočtu. Zde zůstává v podvědomí právní úprava, která platila dříve – dovolená se opravdu proplácela ihned po skončení MD (viz již neplatný zákoník práce zákon č. 65/1965 Sb., § 108, 109 a 110b).

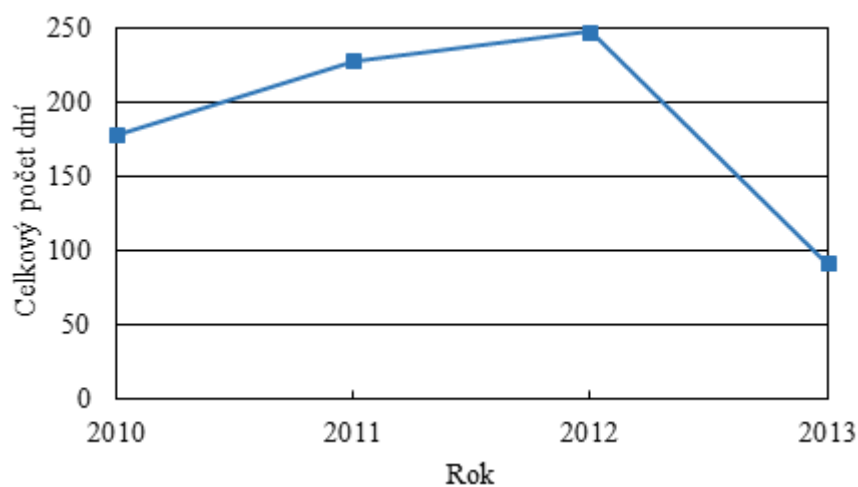
V Kraji Vysočina a tudíž i v okrese Havlíčkův Brod krajský úřad školám z tohoto důvodu rozpočet navyšuje, pouze pokud jde o malou organizaci do deseti zaměstnanců. Každý kraj však může postupovat jinak, např. Královéhradecký kraj velikost organizace nerozlišuje a navyšuje rozpočet všem školám (tuto informaci jsem získala při manažerské praxi na tomto úřadě).

⁴⁷ § 217 zákona č. 262/2066 Sb. v platném znění (zákoník práce)

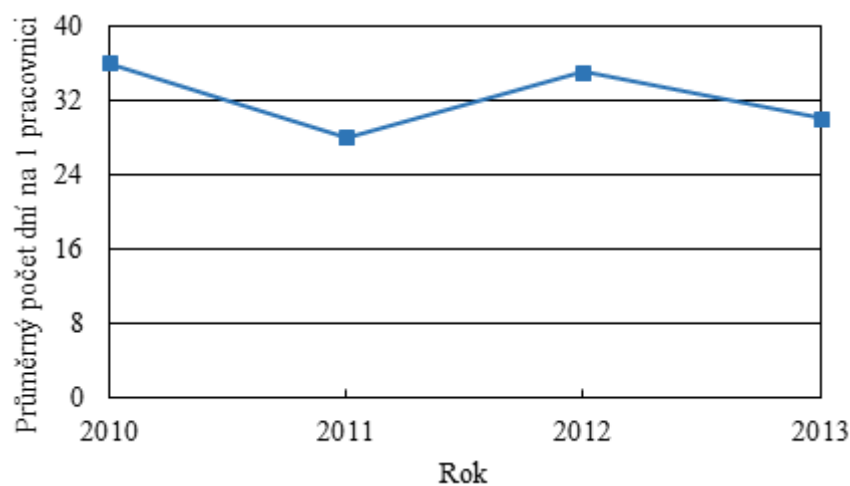
Grafy 10a – 10d znázorňují vývoj čerpání dovolené ihned po skončení mateřské dovolené před nástupem na rodičovskou dovolenou v letech 2010 – 2013 ve zkoumaných zařízeních:

- a) celkový počet dní,
- b) průměrný počet dní na 1 pracovníci,
- c) celkové mzdové náklady,
- d) průměrné mzdové náklady na 1 pracovníci.

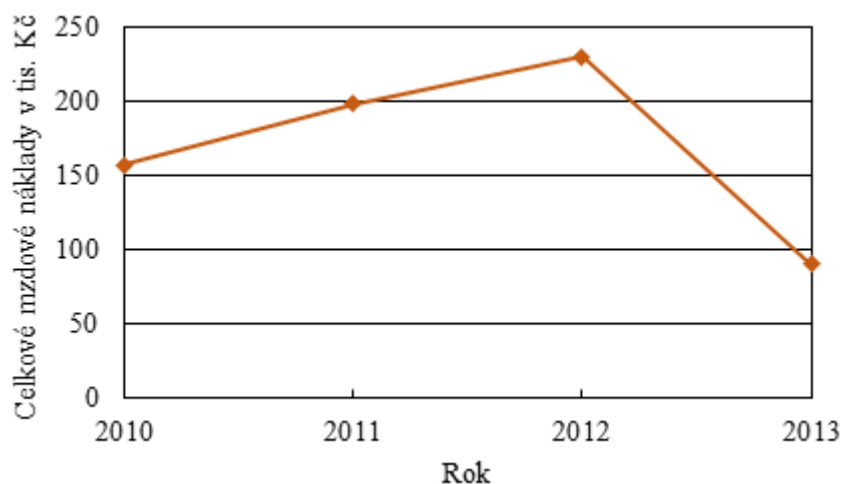
Graf 10a – Čerpání dovolené po skončení MD (celkový počet dní)



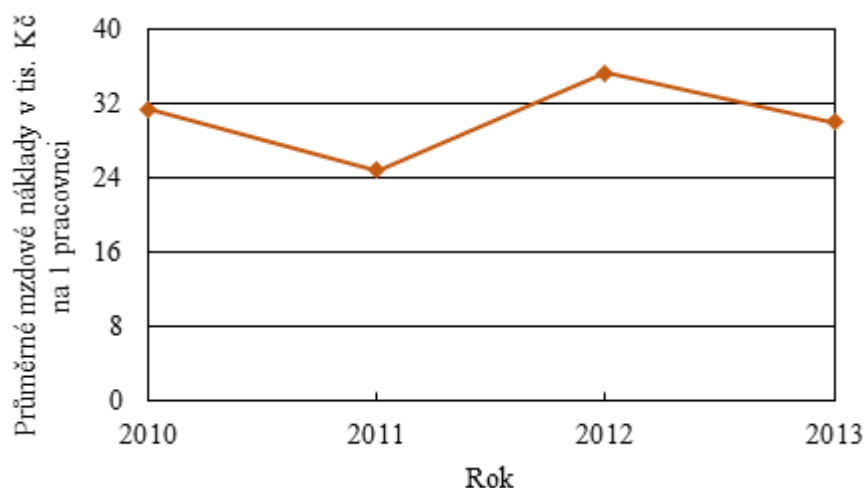
Graf 10b – Čerpání dovolené po skončení MD (průměrný počet dní)



Graf 10c – Čerpání dovolené po skončení MD (celkové mzdové náklady)



Graf 10d – Čerpání dovolené po skončení MD (průměrné mzdové náklady)



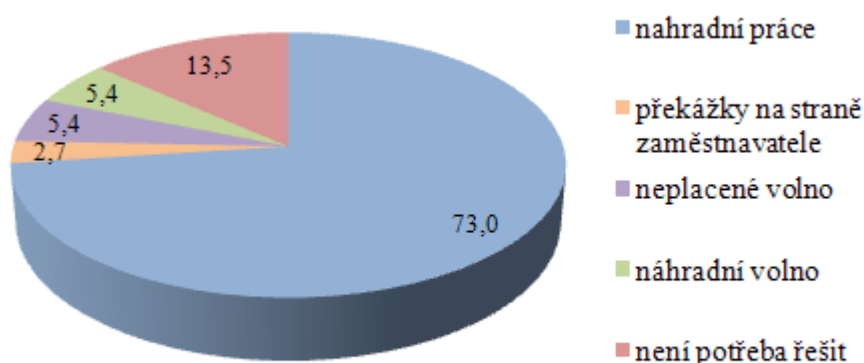
Pouze jedna škola ze zkoumaného vzorku měla tuto položku nenormativně kompenzovanu z krajského úřadu (dle metodiky rozpisu rozpočtu – jednalo se o malou školu do deseti zaměstnanců), když opakovaně tři roky po sobě čerpaly 2, 3 a 2 pracovníce celkem 80, 120 a 80 dní dovolené v celkovém objemu 70, 97 a 70 tis. Kč.

3.2.8 NEPEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI O HLAVNÍCH PRAZDNINGÁCH

Tabulka11 – Tabulka četností pro Graf 11

Řešení nedostatku:	Náhradní práce	Překážky na straně zaměstnavatele	Neplacené volno	Náhradní volno	Není potřeba řešit	Celkem
počet	27	1	2	2	5	37
[%]	73,0	2,7	5,4	5,4	13,5	100

Graf 11 – Způsob řešení nedostatku dovolené u NP v [%]



Nepedagogičtí pracovníci mají pouze pět týdnů dovolené, ale hlavní prázdniny trvají zpravidla 8 – 9 týdnů. Zde je rozebrán způsob řešení nedostatku dovolené u nepedagogických pracovníků o hlavních prázdninách. I v tomto grafu lze nalézt odpověď na výzkumnou otázku č. 3: Jak postupují ředitelé (jaký je způsob řešení) při nedostatku dovolené a odpovídá tento postup zákoníku práce? Všechny uvedené způsoby, které jsou využívány u nepedagogických pracovníků, jsou v souladu se zákoníkem práce.

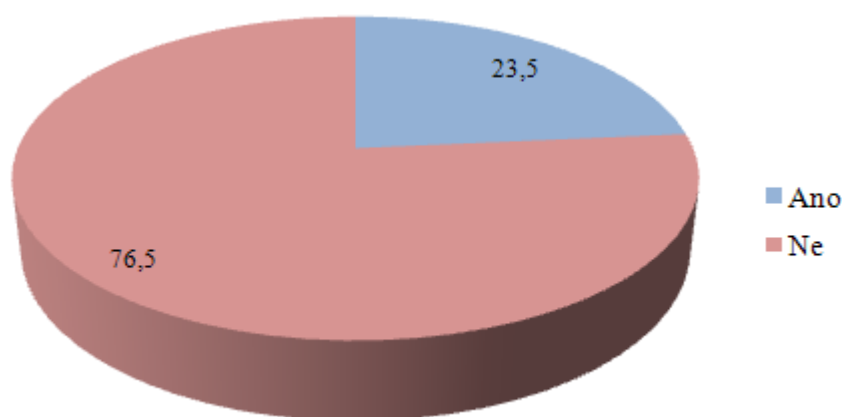
Zajímavý je výsledek, kdy 13,5% respondentů uvádí, že nemá potřebu řešit nedostatek dovolené u nepedagogických pracovníků. Ředitelé uváděli, že spíše mají problémy s čerpáním dovolené. Pracovník musí být o hlavních prázdninách v zaměstnání (úklid po opravách, generální úklid, provoz zařízení). Pak ale vzniká problém s čerpáním dovolené. V době kdy, probíhá vyučování a jedná se o malé zařízení, kde je pouze jedna uklízečka nebo školnice, není možné nařídít čerpání dovolené. Když je zařízení v provozu, musí se uklízet. Lze to řešit zástupem, ale pak zařízení platí dalšího zaměstnance, což může činit problém při čerpání rozpočtu.

3.2.9 ČERPÁNÍ SAMOSTUDIA O HLAVNÍCH PRÁZDNIČH

Tabulka 12 – Tabulka četností pro Graf 12

Využívání samostudia	Počet zařízení	[%]
ANO	8	23,5
NE	26	76,5
Celkem	34	100

Graf 12 – Čerpání samostudia u PP o hlavních prázdninách v [%]



Zde byla zkoumána četnost využití dnů na samostudium o hlavních prázdninách.

I tento graf odpovídá na výzkumnou otázku č. 3: Jak postupují ředitelé (jaký je způsob řešení) při nedostatku dovolené a odpovídá tento postup předpisům práce?

Tento způsob je využíván pouze u pedagogických pracovníků a je v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících a pracovním řádem pro zaměstnance škol a školských zařízení. Tuto možnost však využívá pouze necelá čtvrtina respondentů. Jako důvod je uváděna následující situace:

Učitel v době vedlejších prázdnin, výjimečně i v době vyučování čerpá dovolenou na rodinnou rekreaci nebo lázeňskou léčbu, na kterou má příspěvek z FKSP. Následně mu pak o hlavních prázdninách chybí dovolená, a proto čerpá volno na samostudium, které by jinak čerpal o vedlejších prázdninách.

3.3 OVĚŘENÍ TVRZENÍ

Ve své práci jsem ověřovala tato tvrzení:

- T1 – Největší problémy s čerpáním dovolené mají mateřské školy (nebo školy, jejich součástí je mateřská škola).

Toto tvrzení se potvrdilo a vyplývá z grafu 5.

Největší problémy s čerpáním dovolené mají ředitelé u kategorie pedagogických pracovníků. Z celkového počtu 22 mateřských škol má problém s čerpáním dovolené 14, tj. 63,6 %.

- T2 – Postup ředitelů, při plánování dovolené, při proplácení dovolené případně při řešení nedostatku dovolené, je v souladu s odpovídajícími právními předpisy.

Toto tvrzení se potvrdilo pouze částečně.

Z grafu 3 vyplynulo, že dva ředitelé (tj. 5,9 %) dovolenou neplánují⁴⁸ a tím nedodržují platnou legislativu.

V grafu 7a je ve 3,8 % uváděn jako důvod nevyčerpání dovolené – ponechání dovolené na vedlejší prázdniny v dalším roce. Tento důvod je v rozporu s platnou legislativou, protože se nedá vyhodnotit jako naléhavý provozní důvod.⁴⁹

V ostatních zkoumaných situacích a oblastech postupují ředitelé v souladu s odpovídajícími platnými předpisy.

⁴⁸ § 217, odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

⁴⁹ § 218 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce)

4. VYUŽITÍ V PRAXI

Výsledky výzkumu by se daly využít při funkčním studiu ředitelů, při zlepšování manažerských funkcí v oblasti plánování, kontroly a vedení lidí (sebeřízení, delegování, řízení času) a v oblasti psychohygieny. Ředitel plánuje dovolenou nejen svým podřízeným, ale i sám sobě. Měl by tedy umět stejně jako u svých podřízených i u sebe dodržovat čerpání plánu dovolené.

Při zařazení této problematiky do funkčního studia by se ředitelé dozvěděli, jaká úskalí je čekají při plánování a čerpání dovolené své i svých zaměstnanců a jak se vyvarovat případných chyb v oblasti dodržování platné legislativy.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat problematiku plánování a čerpání dovolené ředitelů, pedagogických i nepedagogických pracovníků a samostudia u PP a vliv na provoz a rozpočet jednotlivých druhů škol a školských zařízení v okrese Havlíčkův Brod. Stanovený cíl práce se podařilo naplnit.

Výzkumem bylo prokázáno, že při plánování dovolené se nevyskytují závažné problémy. Dále bylo zjištěno, že při čerpání dovolené ředitelů, pedagogických i nepedagogických pracovníků dochází k nedodržování plánu čerpání dovolené hlavně z provozních důvodů, dále z důvodu nemoci, odchodu na mateřskou dovolenou nebo ukončení pracovního poměru. Samostudium u pedagogických pracovníků je v období hlavních prázdnin využíváno pouze výjimečně.

Je také prokazatelné, že čerpání dovolené má vliv jak na provoz, tak na rozpočet škol. Nejvíce čerpání dovolené ovlivňuje provoz o hlavních prázdninách v mateřských školách. Negativní vliv na rozpočet škol z důvodu proplácení dovolené nebo čerpání dovolené po skončení mateřské dovolené je stejný bez ohledu na to, jakou strukturu škola má. Obě zkoumané situace znamenají značnou zátěž pro rozpočet škol a školských zařízení.

Výzkumem bylo zjištěno, že na případné nevyčerpání dovolené má vliv struktura školy. Pokud je součástí školy i mateřská škola je vyšší předpoklad, že budou problémy s čerpáním dovolené a to hlavně u pedagogických pracovníků (viz graf 5).

Naopak se výzkumem nepotvrdilo, že pokud je zařízení o hlavních prázdninách v provozu, má z tohoto důvodu problémy s čerpáním dovolené. Z výsledků šetření vyplývá, že ze 47 součástí, které zajišťují provoz o prázdninách, má problémy s čerpáním dovolené pouze osm z nich tj. 17 %. Při podrobnější analýze (viz graf 4) bylo zjištěno, že u 11 zařízení tj. u 42 %, která uvedla, že mají provoz o hlavních prázdninách, došlo k vyčerpání celé dovolené. Naopak 100 % zařízení, která uvedla, že nemají prázdninový provoz, vykázalo nevyčerpanou dovolenou.

Nejčastěji řeší ředitelé problémy s čerpáním dovolené u pedagogických pracovníků v mateřské škole (téměř 64 %). Naopak necelá čtvrtina ředitelů ze zkoumaných škol

a školských zařízení vykazala, že s čerpáním dovolené nemá problémy ani u jedné kategorie pracovníků.

Při plánování dovolené pouze dva ředitelé (5,9 %) odpověděli, že dovolenou neplánují a postupují tak v rozporu se zákoníkem práce (oceňují tímto jejich pravdivou odpověď).

Pro nevyčerpání dovolené jsou jako nejčastější důvody uváděny provozní, následuje nemoc, nástup na mateřskou dovolenou, ukončení pracovního poměru a vedlejší prázdniny v dalším roce. Nemoc zaměstnanců a nástup na mateřskou dovolenou nemohou ředitelé ovlivnit, ale provozní důvody určitě ano. Zejména proto, že se na tomto důvodu nevyčerpání dovolené podílí 58 % právě ředitelé.

Vývoj nevyčerpané dovolené v letech 2010 – 2013 vykazuje celkově klesající tendenci jak u pedagogických pracovníků, tak u nepedagogických pracovníků.

V souvislosti s ukončením pracovního poměru proplácí nevyčerpanou dovolenou 47 % zařízení, průměrný počet dní a průměrný objem mzdových prostředků na jednoho pracovníka se v průběhu let 2010 – 2013 příliš nemění. Výzkum se v této oblasti nezabýval otázkou, zda se jedná o ukončení pracovního poměru z důvodu přechodu k jinému zaměstnavateli, odchodu do důchodu, optimalizace provozu nebo zda se jedná o známý jev ze školství: „přerušení“ pracovního poměru na prázdniny – typické je toto u asistentů pedagoga nebo důchodců. Proplácení dovolené zcela jistě znamená pro školy finanční zátěž, která jim není kompenzována.

Dle zákoníku práce musí zaměstnavatel umožnit pracovníci, pokud o to požádá, čerpání dovolené po skončení mateřské dovolené před nástupem na rodičovskou dovolenou⁵⁰. Výzkum prokázal, že v období let 2010 – 2013 počet dní i objem mzdových prostředků na jednu pracovníci kolísá s ohledem na celkový počet. Je však zřejmé, že i tato položka velmi negativně ovlivňuje rozpočet škol.

To, že nepedagogičtí pracovníci mají méně dovolené (5 týdnů), než je celková délka hlavních prázdnin (8 týdnů), není rozhodující. Pracovníci v případě nutnosti vykonávají náhradní práci. Dokonce 13,5 % respondentů uvedlo opačný problém, že by spíše potřebovali, aby nepedagogičtí pracovníci dovolenou nečerpali o hlavních

⁵⁰ § 217, odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb., v platném znění (zákoník práce)

prázdninách, aby mohl být zajištěn např. úklid po velkých opravách nebo prázdninový provoz. Následně ale vzniká problém s vyčerpáním dovolené v průběhu školního roku zvláště na malých zařízeních. Pokud se jedná o souvislejší dovolenou (např. v délce 2 – 3 týdny) je nucen ředitel za takto nepřítomného nepedagogického pracovníka vzít zástup, což opět negativně ovlivňuje rozpočet školy.

Pouze ve výjimečných případech uvedla necelá čtvrtina respondentů, že umožňuje u pedagogických pracovníků čerpání samostudia místo dovolené. V upřesňujících odpovědích bylo uvedeno, že pracovník vyčerpal dovolenou o vedlejších prázdninách nebo v době školního vyučování na rekreaci nebo lázeňskou léčbu, na kterou čerpal příspěvek z FKSP. Následně mu pak o hlavních prázdninách bylo umožněno z důvodu nedostatku dovolené čerpat volno na samostudium.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní publikace:

- SCHMIED, Z.; ŠPUNDOVÁ, E. *Dovolená: a její aplikace v praxi s praktickými příklady*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-753-9.
- *Poradce Veřejné správy: Dovolená ve školství*. Český Těšín: Poradce, s.r.o., 2013, roč. 2013, č. 11. ISSN 1802-83.
- POLÁKOVÁ, Hana. *Zákon o pedagogických pracovnících a předpisy související s výkladem*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta. ISBN 978-80-903823-2-9.
- *Poradce 3-4: Zákoník práce úplné znění zákona s komentářem*. Český Těšín: Poradce, 2014, roč. 2014, 3-4. ISSN 1211-2437.
- LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. ISBN 80-244-1415-5.
- POL, M. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- LHOTKOVÁ, I.; ŠNÝDROVÁ, I.; TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 96 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-349-4.
- BEDRNOVÁ E., a kolektiv. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: FORTUNA, 1999. ISBN 80-7168-681-6.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- MICHALÍK, P.; ROUB Z.; VRBÍK V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006, ISBN 80-704-3458-9.

Legislativa:

- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- 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, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv ve znění pozdějších předpisů
- Zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 383/2009 Sb., technická vyhláška o účetních záznamech

Další zdroje:

- www.janmikac.cz
- <http://theses.cz/id/rv/13vg/>
ZMEŠKALOVÁ, M. *Psychohygiena učitele*, Olomouc, 2012, 81 s., Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Palackého Olomouc. Pedagogická fakulta. Katedra psychologie a patopsychologie.
- www.wikiskripta.eu
- <http://cit.vfu.cz/stat/FVL/Teorie/Predn1/strednih.htm>
- <http://cs.wikipedia.org/wiki/Procento>
- www.tydenik-skolstvi.cz
- www.epravo.cz
- www.bezplatnapravniporadna.cz
- www.msmt.cz
- www.kr-vysocina.cz
- Systém ASPI (zákony, judikatury)

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1 – VZOR VNITŘNÍ SMĚRNICE

Základní škola *****, příspěvková organizace se sídlem	
38. SMĚRNICE K ČERPÁNÍ DOVOLENÉ	
Č.j.:	
Vypracoval:	, ředitel školy
Schválil:	, ředitel školy
Provozní porada projednala dne	
Směrnice nabývá platnosti ode dne:	
Směrnice nabývá účinnosti ode dne:	
Změny ve směrnici jsou prováděny formou číslovaných písemných dodatků, které tvoří součást tohoto předpisu.	

Na základě ustanovení § 211 a následujících zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění, **vydávám** jako statutární orgán školy tuto směrnici.

1. Vznik práva na dovolenou

- 1.1 Zaměstnanci, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru konal práci v pracovním poměru ke škole alespoň 60 dnů v kalendářním roce, přísluší dovolená za kalendářní rok, popřípadě její poměrná část, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku. Za odpracovaný se považuje den, v němž zaměstnanec odpracoval převážnou část své směny. Části směn odpracovaných v různých dnech se nesčítají.
- 1.2 Zaměstnanci, jemuž nevzniklo právo na dovolenou za kalendářní rok ani na její poměrnou část, protože nekonal v kalendářním roce práci alespoň 60 dnů, přísluší dovolená za odpracované dny v délce jedné dvanáctiny dovolené za kalendářní rok za každých 21 odpracovaných dnů v příslušném kalendářním roce.
- 1.3 Škola určí zaměstnanci čerpání dovolené, i když dosud nesplnil podmínky pro vznik práva na dovolenou, jestliže je možné předpokládat, že zaměstnanec tyto podmínky splní dokonce kalendářního roku, popřípadě do skončení pracovního poměru.

2. Pravidla čerpání dovolené

- 2.1 Dobu čerpání dovolené je povinen zaměstnavatel určit podle písemného rozvrhu čerpání dovolené vydaného s předchozím souhlasem odborové organizace a rady zaměstnanců tak, aby dovolená mohla být vyčerpána zpravidla vcelku a do konce kalendářního roku, ve kterém právo na dovolenou vzniklo. Nemůže-li být dovolená takto vyčerpána, je zaměstnavatel povinen určit ji zaměstnanci tak, aby byla vyčerpána nejpozději do konce následujícího kalendářního roku, není-li dále stanoveno jinak. Není-li čerpání dovolené určeno nejpozději do 30. června následujícího kalendářního roku, má právo určit čerpání dovolené rovněž zaměstnanec. Čerpání dovolené je zaměstnanec povinen písemně oznámit zaměstnavateli alespoň 14 dnů předem, pokud se nedohodne se zaměstnavatelem

na jiné době oznámení. Nemůže-li být dovolená vyčerpána ani do konce následujícího kalendářního roku proto, že zaměstnanec byl uznán dočasně práce neschopným nebo z důvodu čerpání mateřské anebo rodičovské dovolené, je zaměstnavatel povinen určit dobu čerpání této dovolené po skončení těchto překážek v práci.

2. 2 Poskytuje-li se zaměstnanci dovolená v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně 2 týdny vcelku, pokud se zaměstnanec se školou nedohodnou na jiné délce čerpání dovolené. Určenou dobu čerpání dovolené škola písemně oznámí zaměstnanci alespoň 14 dnů předem, pokud se nedohodne se zaměstnancem na kratší době.
2. 3 Zaměstnavatel nesmí určit čerpání dovolené na dobu, kdy zaměstnanec vykonává vojenské cvičení nebo výjimečné vojenské cvičení, kdy je uznán dočasně práce neschopným, ani na dobu, po kterou je zaměstnankyně na mateřské nebo rodičovské dovolené a zaměstnanec na rodičovské dovolené. Na dobu ostatních překážek v práci na straně zaměstnance smí zaměstnavatel určit čerpání dovolené jen na jeho žádost.
2. 4 Nastoupí-li zaměstnanec během dovolené vojenské cvičení nebo výjimečné vojenské cvičení v ozbrojených silách, byl-li uznán dočasně práce neschopným nebo ošetřuje-li nemocného člena rodiny, dovolená se přerušuje; to neplatí, určila-li škola čerpání dovolené na dobu ošetřování nemocného člena rodiny nebo na dobu výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení na žádost zaměstnance. Dovolená se také přerušuje nástupem mateřské a rodičovské dovolené.
2. 5 Požádá-li zaměstnankyně zaměstnavatele o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení mateřské dovolené, a zaměstnanec zaměstnavatele o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení rodičovské dovolené do doby, po kterou je zaměstnankyně oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, je zaměstnavatel povinen jejich žádosti vyhovět.

3. Pravidla určení rozvrhu čerpání dovolené

3. 1 Při určení rozvrhu čerpání dovolené je nutno přihlížet k provozním důvodům zaměstnavatele a k oprávněným zájmům zaměstnance.
3. 2 Rozvrh čerpání dovolené je sestavován tak, aby pedagogičtí zaměstnanci čerpali dovolenou zpravidla v době hlavních prázdnin. V průběhu období školního vyučování mohou požádat o poskytnutí neplaceného volna.
3. 3 Pokud pedagogičtí zaměstnanci v době hlavních prázdnin nevyčerpali dovolenou, v prvním pololetí následujícího školního roku přednostně čerpají dovolenou před volnem na samostudium.

4. Organizace a dokumentace spojená s čerpáním dovolené

4. 1 Zaměstnanci jsou s rozvrhem čerpání dovolené seznámeni způsobem v místě obvyklém.
4. 2 Vedoucí zaměstnanec alespoň 14 dnů před začátkem čerpání dovolené, nebo v jiné době dohodnuté se zaměstnancem, písemně oznámí zaměstnanci určenou dobu čerpání dovolené.
4. 3 Zaměstnanec žádá o poskytnutí dovolené písemnou formou.
4. 4 Čerpání dovolené jednotlivými zaměstnanci je zaznamenáno v měsíční evidenci pracovní doby.

5. Proplácení dovolené

Zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu za nevyčerpanou dovolenou pouze v případě skončení pracovního poměru.

6. Závěrečná ustanovení

- 6.1 Kontrolou provádění ustanovení této směrnice je pověřen zástupce ředitele školy.
- 6.2 Touto směrnicí se zrušuje předchozí znění směrnice. Její uložení se řídí Spisovým a skartačním řádem školy.
- 6.3 Směrnice nabývá platnosti dne _____.
- 6.4 Směrnice nabývá účinnosti dne _____.

V _____ dne _____

(běžné razítko)

(podpis)
titul, jméno, příjmení, funkce

PŘÍLOHA Č. 2 – VZOR ROZVRHU ČERPÁNÍ DOVOLENÉ

Základní škola ****, příspěvková organizace se sídlem	
Rozvrh čerpání dovolené	
Č.j.:	/2014
Spisový znak	A.1.
Skartační znak	A5
Vypracoval:	
Schválil:	ředitel školy

Práva a povinnosti zaměstnanců v oblasti dovolené se řídí § 211 až § 223 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. V návaznosti na tato ustanovení zákoníku práce stanovuji na základě ustanovení § 217 zákoníku práce jako statutární orgán školy následující rozvrh čerpání dovolené zaměstnanců organizace v roce 2014:

1. Dovolená činí 40 dnů v kalendářním roce 2014 u pedagogických pracovníků a 25 dnů v kalendářním roce 2014 u ostatních zaměstnanců. Nevyčerpaná dovolená roku 2013, která byla převedena do roku 2014, bude čerpána přednostně, a to nejpozději do 30. 6. 2014, zejména v době vedlejších prázdnin (pololetní, jarní, velikonoční). Čerpání dovolené má přednost před poskytováním volna na samostudium pedagogických pracovníků podle § 24 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
2. Dovolená za rok 2014 bude vyčerpana celá do 31. 12. 2014.
3. Dovolenu čerpají zaměstnanci na základě dále uvedeného přehledu.
4. Plán dovolených je sestavován tak, aby dovolená byla čerpána zpravidla v červenci a v srpnu, vcelku a plnila svůj účel odpočinku a regenerace, přihlíží jak k provozním důvodům zaměstnavatele, tak k oprávněným zájmům zaměstnance. Při sestavování plánu dovolených se vychází z nezbytnosti zajištění plynulého a bezproblémového provozu organizace.
5. Změny plánu dovolených podle okamžitých potřeb organizace a zaměstnanců jsou v kompetenci ředitele školy, který tuto kompetenci může přenést v době své nepřítomnosti na další vedoucí pracovníky organizace.
6. V průběhu školního roku je dovolená pedagogickým pracovníkům poskytována výjimečně, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody. Dovolená není poskytována v posledních dvou týdnech období školního vyučování, v přípravném týdnu v srpnu a v prvních dvou týdnech období školního vyučování. Důvodem jsou vážné provozní důvody při zajištění prací v závěru školního roku, v přípravě a zahájení školního roku.
7. Zaměstnavatel určuje dovolenu pedagogickým pracovníkům zásadně v době hlavních prázdnin, v období školního vyučování může zaměstnanci poskytnout na jeho žádost neplacené volno. V odůvodněných případech lze poskytnout dovolenu na žádost zaměstnance i v období školního vyučování, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody a pokud na dobu hlavních prázdnin zůstane

zaměstnanci plný rozsah nároku na dovolenou, nebo se dohodnou na čerpání neplaceného volna v této době.

8. Tento plán je vydán s předchozím souhlasem odborové organizace, nabývá platnosti a účinnosti dnem vyhlášení způsobem v organizaci obvyklým.

Plán čerpání dovolené 2014		
Jméno a příjmení	Od - Do	Počet dní
	1.7. 2014 – 25.8.2014	40
	1.7.2014 – 4.8.2014	25

V _____ dne _____

(běžné razítko)

(podpis)
titul, jméno, příjmení, funkce

PŘÍLOHA Č. 3 - DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE ŠKOL

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Pedagogické fakulty UK v Praze oboru školský management. Dovoluji si Vás tímto oslovit a požádat Vás o vyplnění zasláního dotazníku. Ve své bakalářské práci se zabývám výzkumem, který se týká problematiky čerpání dovolené a měl by přinést pohled na problémy spojené s čerpáním dovolené.

Děkuji předem za Váš čas, za vyplnění dotazníku a jeho zaslání zpět.

Problematika čerpání dovolené u PP a NP

1. Jaké součásti má Vaše organizace (viz výkaz P1-04):

- 11 - mateřská škola uvedte počet tříd:
- 21 - základní škola (zaškrtněte jednu z variant)
 - malotřídní plně organizovaná
- 81 - školní družina a školní klub uvedte počet oddělení:
- 92 - školní jídelna
- 83 - DDM - SVC
- 25 - ZUŠ

2. Má organizace provoz o hlavních prázdninách (červenec, srpen)

- ANO NE

pokud zaškrtnete ANO, uveďte v tabulce jaká součást a jak dlouho:

Součást	Součást označte křížkem	Délka provozu – uveďte v týdnech
Mateřská škola		
Základní škola		
Školní družina a školní klub		
Školní jídelna		
DDM - SVC		
ZUŠ		

činí Vám toto problém při plánování dovolené:

- ANO NE

pokud zaškrtnete ANO, u které kategorie nejvíce:

- u pedagogických pracovníků
- u nepedagogických pracovníků
- u ředitele

Uveďte konkrétní příklady a v jaké oblasti:

3. V jakém časovém horizontu zpracovává organizace písemný plán dovolených

- celý rok
- čtvrtletně
- jiný způsob (uveďte jaký)

4. Ve které součásti a u kterých pracovníků jsou největší problémy s čerpáním dovolené (vyberte max. 2 součásti)

- mateřská škola**
- u pedagogických pracovníků u nepedagogických pracovníků
- základní škola**
- u pedagogických pracovníků u nepedagogických pracovníků
- školní družina a školní klub** (jen pedagogičtí pracovníci)
- školní jídelna** (jen nepedagogičtí pracovníci)
- DDM – SVČ**
- u pedagogických pracovníků u nepedagogických pracovníků
- základní umělecká škola**
- u pedagogických pracovníků u nepedagogických pracovníků

Zde můžete uvést konkrétní problémy, které vedou k nevyčerpání dovolené:

5. Přehled nevyčerpané dovolené v daném roce:

	2010	2011	2012	2013
Celkem nevyčerpaných dní u PP				
z toho ředitel:				
Počet PP, kteří nevyčerpali D				
Celkový počet PP *)				
Celkem nevyčerpaných dní u NP				
Počet NP, kteří nevyčerpali D				
Celkový počet NP *)				

*) vyplňte vždy, i když budou ostatní položky nulové.

Zaškrtněte konkrétní důvody, proč se dovolená nevyčerpala:

- nemoc u PP u NP u ředitele
 nástup na MD u PP u NP u ředitele
 provozní u PP u NP u ředitele
 jiný důvod (uvedte jaký):

6. Propláceli jste ve sledovaném období dovolenou:

- ANO NE

pokud zaškrtnete ANO, z jakého důvodu:

- čerpání dovolené po skončení MD
 ukončení pracovního poměru

byl Vám z tohoto důvodu upraven (navýšen) rozpočet ze strany krajského úřadu:

- ANO NE

	2010	2011	2012	2013
Čerpání D po skončení MD (počet dní)				
Objem MP (bez odvodů)				
Počet pracovníků, kterých se týkalo:				
Ukončení pracovního poměru (počet dní)				
Objem MP (bez odvodů)				
Počet pracovníků, kterých se týkalo:				

7. Jak řešíte nedostatek dovolené o hlavních prázdninách u nepedagogických pracovníků:

- náhradní práce
- překážky na straně zaměstnavatele
- neplacené volno
- jinak (uvedte):

8. Čerpají pedagogičtí pracovníci o prázdninách při nedostatku dovolené z 12 dnů samostudia?

- ANO NE

Pokud ANO, popište situaci a uveďte proč:

PŘÍLOHA Č. 4 – SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1a – Tabulka četností pro Graf 1a.....	24
Tabulka 1b – Tabulka četností pro Graf 1b.....	25
Tabulka 2 – Tabulka četností pro Graf 2.....	26
Tabulka 3 – Tabulka četností pro Graf 3.....	27
Tabulka 4 – Přehled provozu o hlavních prázdninách.....	28
Tabulka 4a – Tabulka četností pro Graf 4.....	29
Tabulka 5 – Tabulka četností pro Graf 5.....	29
Tabulka 6 – Přehled nevyčerpané dovolené v letech 2010 – 2013.....	31
Tabulka 7a – Tabulka četností pro Graf 7a.....	35
Tabulka 7b – Tabulka četností pro Graf 7b.....	36
Tabulka 8 – Tabulka četností pro Graf 8.....	37
Tabulka 9 – Proplácení dovolené při ukončení pracovního poměru.....	37
Tabulka 10 – Čerpání dovolené po skončení MD, před nástupem na RD.....	40
Tabulka 11 – Tabulka četností pro Graf 11.....	43
Tabulka 12 – Tabulka četností pro Graf 12.....	44
Graf 1a – Struktura zkoumaného vzorku (dle počtu součástí).....	24
Graf 1b – Struktura zkoumaného vzorku (dle složení zařízení).....	25
Graf 2 – Četnost jednotlivých součástí.....	26
Graf 3 – Sestavování plánu dovolené.....	27
Graf 4 – Vyčerpání dovolené s ohledem na provoz zařízení o prázdninách.....	29
Graf 5 – Problémy s čerpáním dovolené dle kategorie pracovníků a jednotlivých součástí.....	30
Graf 6 – Vývoj nevyčerpané dovolené pro všechna zařízení.....	32
Graf 6a – Vývoj nevyčerpané dovolené pro zařízení s 1 součástí.....	33
Graf 6b – Vývoj nevyčerpané dovolené pro zařízení se 2 součástmi.....	33
Graf 6c – Vývoj nevyčerpané dovolené pro zařízení se 3 součástmi.....	34
Graf 6d – Vývoj nevyčerpané dovolené pro zařízení se 4 součástmi.....	34
Graf 7a – Důvody nevyčerpání dovolené v [%].....	35
Graf 7b – Důvody nevyčerpání dovolené dle jednotlivých kategorií pracovníků.....	36
Graf 8 – Proplácení dovolené zařízeními v [%].....	37
Graf 9a – Proplácení dovolené při ukončení PP (celkový počet dní).....	38

Graf 9b – Proplácení dovolené při ukončení PP (průměrný počet dní).....	38
Graf 9c – Proplácení dovolené při ukončení PP (celkové mzdové náklady).....	39
Graf 9d – Proplácení dovolené při ukončení PP (průměrné mzdové náklady).....	39
Graf 10a – Čerpání dovolené po skončení MD (celkový počet dní).....	41
Graf 10b – Čerpání dovolené po skončení MD (průměrný počet dní).....	41
Graf 10c – Čerpání dovolené po skončení MD (celkové mzdové náklady).....	42
Graf 10d – Čerpání dovolené po skončení MD (průměrné mzdové náklady).....	42
Graf 11 – Způsob řešení nedostatku dovolené u NP v [%].....	43
Graf 12 – Čerpání samostudia u PP o hlavních prázdninách v [%].....	44