

U n i v e r z i t a K a r l o v a

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Plánování a organizování na úseku teoretického vyučování
Střední odborné školy a Středního odborného učiliště**

**Planning and organizing in the field of theoretical instruction at the
secondary technical school and vocational school.**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Pavlína Žáková, Mgr.
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Konzultant práce: Helena Všetěčková, Mgr.Bc.
Datum odevzdání práce: 10. dubna 2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci zpracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Ostravě 8. dubna 2009

Pavλίna Žáková

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. et Bc. Heleně Všetěčkové za odborné vedení, konzultace a rady, které mi v průběhu zpracování závěrečné práce poskytla.

Děkuji vedení příspěvkových organizací, které byly ochotny poskytnout potřebné informace v dotazníkovém šetření za jejich vstřícnost a pomoc při zpracování této závěrečné práce.

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou plánování a organizování v práci zástupce ředitele na úseku teoretického vyučování.

Cílem této práce je vymezit obsah pracovní náplně středního managementu školy, tzn. zástupců ředitele, objasnit vztah jednotlivých činností k funkcím plánování a organizování v oblasti řízení úseku teoretického vyučování na Střední odborné škole a Středním odborném učilišti a potvrdit, že pracovníci středního managementu příspěvkových organizací nejsou systematicky vzděláváni v oblasti řízení.

Práce vychází z obecných poznatků teorie managementu k tomuto tématu uváděných v literatuře a z analýzy konkrétní situace ve spolupracujících příspěvkových organizacích.

Summary

Final bachelor thesis deals with planning and organizing the work of Deputy Director in the field of theoretical teaching.

The aim of this work is:

- to define the work of school middle managers - Deputy directors
- to clarify the relationship of different activities for planning and organizing functions in the management section of the theoretical teaching in the secondary school and vocational school
- to confirm that the middle management staff of subsidised organizations are not systematically trained in the field of management.

The work is based on general knowledge of management theory on this subject reported in the literature and analysis of specific situations in cooperating organizations.

Klíčová slova

Management, funkce manažera, role manažera, organizační struktura, náplň práce zástupce ředitele, plánování, organizování, vedení lidí, delegování.

Kdo neumí řídit svůj čas, neumí řídit vůbec nic.

P. Drucker

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Pojetí managementu, definice managementu.....	8
3	Vymezení školy jako organizace.....	11
3.1	Organizace školy.....	13
3.2	Vymezení funkce zástupce ředitele pro teoretické vyučování jako vedoucího pracovníka.....	15
3.2.1	Charakteristika pracovní náplně zástupce ředitele pro teoretické vyučování	16
3.3	Plánování – obecná charakteristika.....	21
3.3.1	Plánování na úseku teoretického vyučování	23
3.3.2	Příprava plánů na úseku teoretického vyučování.....	26
3.4	Organizování – obecná charakteristika.....	29
3.4.1	Organizování na úseku teoretického vyučování.....	30
4	Cíle práce.....	35
5	Výzkumné šetření.....	36
5.1	Cíle výzkumu	36
5.2	Formulace hypotéz.....	36
5.3	Pilotní výzkum	36
5.4	Metody výzkumu	36
5.5	Výsledky výzkumu	37
5.6	Závěr	50
5.6.1	Návrh oblastí pro primární vzdělávání středního managementu školy	51
6	Seznam literatury.....	54
7	Seznam příloh.....	56

1 Úvod

„Obecné zákonitosti řízení a organizace platí bezesporu také pro řízení školy. Nicméně existuje řada faktorů, které řízení školy ovlivňují, vytvářejí jeho specifiku a svébytný charakter. Mimo jiné k nim patří lidský faktor.“ (Solfronk, 2002)

„Vedoucí pracovníci si uvědomují potřebu vzájemné spolupráce všech pedagogických pracovníků školy i svůj podíl na kvalitě této spolupráce.“

Vytváření týmů, řízení skupin, hodnocení zaměstnanců, řízení změny, delegování pravomocí, komunikace, motivace, odměňování zaměstnanců – to jsou oblasti, které řídicí pracovníci škol uvádějí při hodnocení významu a důležitosti činností své profese jako své priority.

Při hodnocení svých vlastních znalostí umístili však položky vedení lidí a personální management až na osmé místo z deseti možných. V přehledu oblastí, ve kterých dotazovaní ředitelé pocítovali nedostatek znalostí, se položky „personální management a vedení lidí“ ocitla na třetím místě tohoto seznamu (Prášilová, Vašátková, 2005).

Jedněmi z bezprostředních spolupracovníků ředitele střední školy jsou jeho zástupci. Podle typu školy a organizace výuky dnes na většině středních odborných škol, které prošly optimalizací, najdeme zástupce ředitele pro teoretické a praktické vyučování. Tito pracovníci přejímají úkoly a zodpovědnost za řízení pedagogického procesu, částečně za ekonomické hospodaření školy a personální řízení. Jejich řídicí působení má kratší časový dopad a podstatně více jsou zaměstnáni operativním řízením. Přesto pracovníci středního managementu škol mají právě v těchto oblastech řízení největší rezervy a cítí potřebu tuto skutečnost řešit.

Oblast vzdělávání školského managementu mapovala studie „Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti“ (Slavíková a kol., 2002). Z ní vyplynulo, že převážná většina zástupců ředitelů neabsolvovala předem přípravu, hlavním zdrojem získaných znalostí a kompetencí jsou převážně praxe a samostudium, později doplněné krátkodobým školním, případně kurzem. Respondenti dotazníkového šetření uvedli potřebu doplnit znalosti v oblasti základů managementu, personálního managementu, vedení lidí a řízení pedagogického procesu.

Dílčí zmínku o možnosti dalšího vzdělávání pracovníků středního managementu najdeme ve sborníku z odborného semináře Školský management a vzdělávání řídicích pedagogických pracovníků. (Obst, 1998)

2 Pojetí managementu, definice managementu

Významově pojmu management odpovídá český ekvivalent řízení. Pojem management v naší běžné i odborné mluvě zdomácněl, nelze však přehlédnout, že se používá v řadě významů a různých interpretací. (Veber, 2000)

Tři významy pojmu management:

- specifická aktivita (profese, řízení)
- skupina řídicích pracovníků
- vědní disciplína

Management jako specifická aktivita (profese, řízení) je všeobecně uznávaným faktorem, který významně ovlivňuje prosperitu organizace. Řízení je chápáno jako organická součást úspěšné existence nejen podniku, ale i školy, univerzity, armády, sportovních a kulturních organizací i jinde.

Management jako skupina řídicích pracovníků je spojen s personifikací, označení pojmu management s výkonnými řídicími pracovníky (profesionály), které firmy řídí podle představ (záměrů) vlastníků. Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, proto výběr, výchova a profesní rozvoj manažerů jsou v současném managementu považovány za klíčové.

Management je vědní disciplína, která zahrnuje jasné koncepce, teorie, znalosti odvozené z hypotéz, vědecké metody výzkumu, experimenty a analýzy.

Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou formulovány jako návody pro jednání nebo jako principy.

Odborníci tvrdí, že správnému řízení se dá z 30% naučit (tedy využít teoretické poznatky managementu jako vědy) a zbývajících 70% je individuální umění každého jedince. V každém případě vedoucí – řídicí pracovník je odpovědný za dosahování stanovených cílů, včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění.

Management

Je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace. (Švarcová, 2005)

Manažer – role a funkce

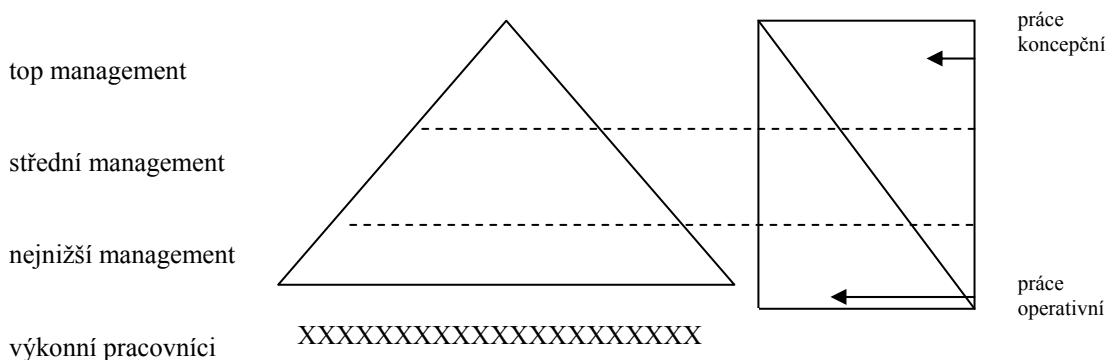
role manažera – charakteristika pracovní pozice a její postavení v hierarchii organizace (statický pohled)

funkce manažera - charakteristika manažera při jeho řídicí činnosti (dynamický, procesní pohled)

Hledisko úrovně řízení zdůrazňuje postavení manažera v organizaci a dělí manažery do tří základních skupin:

- vrcholový management
- střední management
- nejnižší management

Manažeri tak představují určitou pyramidu, jejíž základnu tvoří nejnižší management a špičku vrcholový management.



Základní úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší, označujeme jako manažerské funkce. Členění těchto funkcí nalezneme v odborné literatuře více, nejčastěji se uvádí:

- **plánování** - stanovení cílů a vizí a zároveň postupů k jejich dosažení
- **organizování** – činnosti potřebné k zajištění cílů – stanovení a uspořádání rolí lidí, přidělení konkrétní práce těmto rolím, zatím bez výběru konkrétních osob, vznik pracovních skupin, provozních útvarů, tvorba potřebné organizační struktury
- **výběr a rozmíst'ování pracovníků** – řídicí pracovník vybírá konkrétní osoby na dané pracovní pozice, aby plnili vymezené role, součástí této činnosti je i hodnocení podřízených

- **vedení lidí** – řízení vztahů, které mezi lidmi při výkonu pracovních činností vznikají, přímé či nepřímé usměrňování vztahů tak, aby lidé plnili vytýčené úkoly, vznikají vztahy vzájemné nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce
- **kontrola** – hodnocení kvality a kvantity průběžných a konečných výsledků, vyvození příslušných závěrů, prevence

Jmenované funkce by měly být vykonávány v tomto pořadí, proto jsou označovány jako **sekvenční**. Všemi uvedenými funkcemi prostupují současně tzv. **průběžné funkce**:

- analyzování problémů
- rozhodování
- koordinace při realizaci (implementaci)

Jejich vzájemný vztah jednoduše vyjadřuje toto zobrazení:

	plánování	organizování	výběr pracovníků	vedení pracovníků	kontrola
analyzování					
rozhodování					
realizace					

3 Vymezení školy jako organizace

Základním dokumentem, který charakterizuje vzdělávací systém našeho státu je **Zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**. Tento zákon definuje zásady a cíle vzdělávání, vymezuje vzdělávací soustavu, školy a školská zařízení a jejich právní postavení, charakterizuje organizaci vzdělávání ve školách, charakterizuje školu jako právnickou osobu, objasňuje způsob financování škol a školských zařízení ze státního rozpočtu, vymezuje roli ředitele školy a školského zařízení.

„Škola je sociální instituce účelově vytvořená k realizaci svého základního úkolu – tj. k zajišťování řízené a systematické edukace.“ (Průcha, 1997)

Konkrétní škola je pak organizace, v níž dochází ke koordinaci kolektivního úsilí za účelem dosažení stanovených cílů. Je tvořena lidmi, kteří něco určitým způsobem dělají. Na rozdíl od jiných organizací není cílem školy vytvořit zisk, ale poskytnout kvalitní (a většinou veřejnou) službu za co nejefektivnějšího využití poskytovaných (převážně veřejných) prostředků. Z toho vyplývají specifické odlišnosti školy.

Školu lze považovat za otevřený systém. Prvky tohoto systému jsou pracovníci školy a vazby mezi prvky jsou určeny vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce.

Škola je svým způsobem specifická organizace. Její chod je usměrňován regulativy a řízením. Regulativy mají za úkol udržovat školu za běžných okolností v rovnovážném, stabilním stavu a usnadňují tak chod školy. Řízení nastupuje až tehdy, když je třeba rozhodovat o změnách. (Obst, Prášilová, 2002)

Pokud chceme dosáhnout proměny školy, musíme vychovat nové školské manažery, kteří budou řídit změny zasahující školy, nebudou pouze sledovat, jak jsou školy těmito změnami determinovány. Prostřednictvím profesionalizace řídicích pracovníků ve školství je nutno zajistit, aby školy měly tak kvalitní řídicí činnost, jakou potřebují. (Slavíková, 2003)

Řízení je dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí ve formálně organizovaných skupinách. Vyžaduje systémový přístup, ale praxe zároveň vždy vyžaduje vzít v úvahu danou situaci a nepředvídané skutečnosti.

Organizace školy vyžaduje strukturu všech jejích složek (ředitel, učitelé, žáci, správní personál, rodiče, samosprávné orgány).

Odpovědnost řídicího pracovníka se uplatňuje prostřednictvím čtyř základních funkcí – organizační, motivační, informační a vzdělávací.

Organizovat znamená utvářet organizaci, dát náležitou podobu, smysl (tj. dát vhodné zaměření, horizont a cestu) existujícím článkům, strukturám a formám. To je možné vyjádřit čtyřmi slovesy: předvídat, řídit, koordinovat a kontrolovat. To předpokládá dobře definované role (úkoly, funkce, poslání) jednotlivých aktérů, nikoliv však pouze role, ale i vzájemné operativní vztahy. (Slavíková, 2003)

Pro zajištění chodu školy je nezbytná koordinace správy školy a řízení výchovně vzdělávacího procesu; tedy současné organizování samotného provozu školy a vyučovacího procesu.

Organizace školy vyjadřuje strukturu všech jejích složek, jejich vzájemné vazby a rozložení „v čase“ a „prostoru“. Vytváření takové struktury, její potvrzování a změny je podstatou organizování a je jednou z nejdůležitějších složek řízení vůbec. Na druhé straně optimální organizace usnadňuje proces řízení a vytváří pocit pořádku a jistoty v jednání každého svého člena.

Proces tvorby a prezentace informací, které zasahují do systému, do jeho funkcí či organizace a ve svém důsledku jej potvrzují, stabilizují, částečně inovují a mění, nazýváme **rozhodování**. Vnější výrazem rozhodování jsou rozhodovací akty, které mají formální či neformální charakter. (Solfronk, 2002)

K formálním aktům patří normy, příkazy, oběžníky a sdělení. Většinou se formální rozhodovací akty dotýkají systému a organizace jako celku, usilují o objektivizaci řešení a o neosobní charakter.

Neformální rozhodovací akty se týkají spíše jednotlivých prvků a funkcí systému, převažují v osobním styku a mají povahu úkolů, pokynů a doporučení s velmi různou mírou závaznosti.

Vztah mezi dosaženými výsledky a vynaloženým úsilím na jejich dosažení vyjadřuje pojem efektivita. Snaha dosáhnout efektivního řízení školy je tedy provázána znalostí žádoucích výsledků činnosti školy a znalostí vstupních „nákladů“ a nezbytných činností pro dosažení těchto výsledků. Přitom se ukazuje, že je efekt závislý především na řízení lidí. Způsob práce s lidmi, její obsah a metody jsou velmi rozsáhlou oblastí řídicí práce.

Podle obecného rozlišení tří úrovní managementu a z pohledu školy působí ředitel školy na úrovni vrcholového managementu, zástupce ředitele na úrovni středního managementu, ale někdy vykonává i činnosti na úrovni liniového manažera. Další variantou může být začlenění vedoucích předmětových komisí a metodických orgánů na nejnižší manažerskou úroveň. (Obst, Prášilová, 2002)

3.1 Organizace školy

Požadavky na organizační normy školy:

- komplexnost a rozvrstvení
- určení doby platnosti
- jasná formulace, srozumitelnost a jednoznačnost
- shodný přístup k tvorbě norem
- racionálnost
- reprezentativnost vydavatele a školy
- podíl na integraci norem

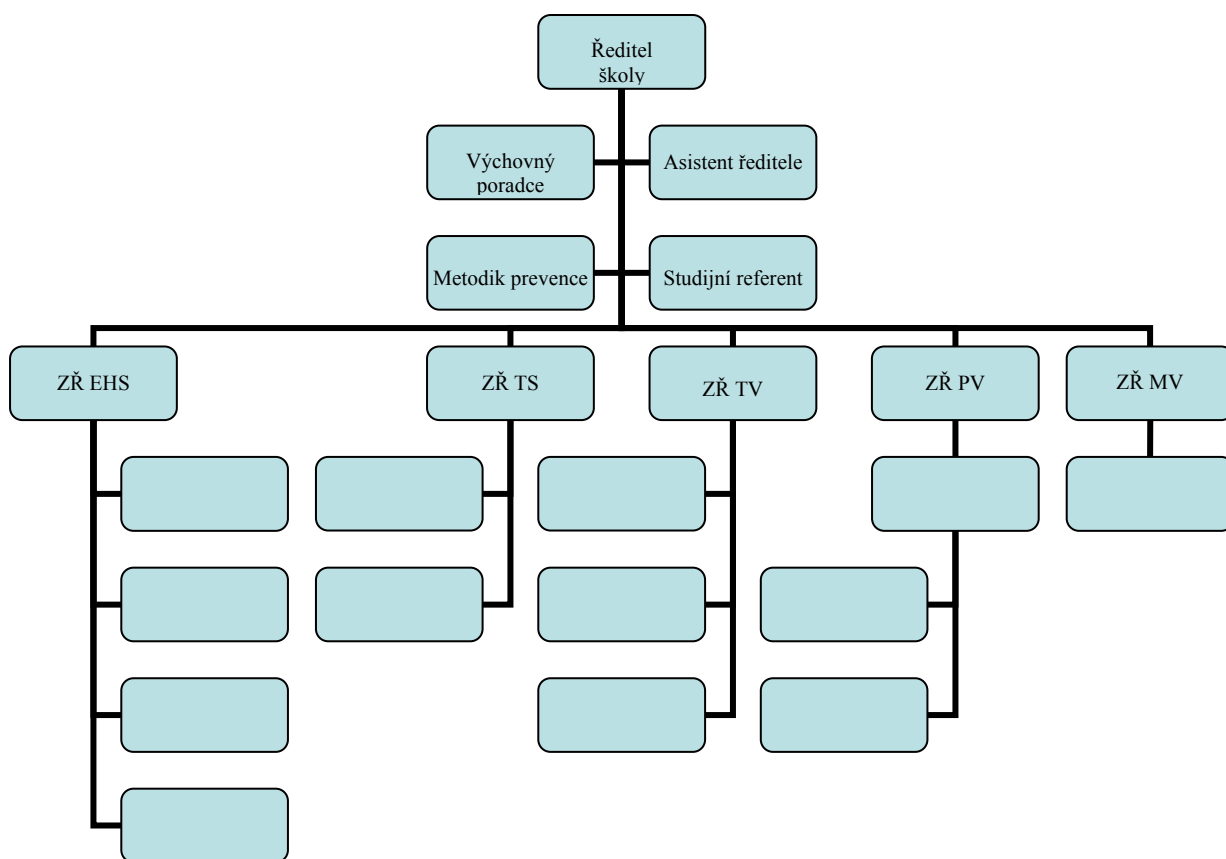
Organizování činností ve škole hodnotíme jako nutné. Jeho základem je zpracování **organizačního řádu**; vzhledem k sociálnímu prostředí jsou zohledněním lidského faktoru. Při stanovení funkčních míst je důležitá vyváženost míry pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců a správné stanovení míry funkčního rozpětí řízení.

Organizační řád řeší základní řídicí vztahy a organizační strukturu školy. Ve slovním podání je struktura školy nepřehledná, proto ji znázorňujeme organizačním schématem.

Kvalitně zpracované organizační schéma školy zefektivňuje její řízení, usnadňuje řešení organizačních problémů a předchází mezilidským konfliktům.

Organizační schéma vychází z přijaté koncepce školy a je podkladem pro stanovení konkrétní náplně činnosti pedagogických i nepedagogických pracovníků školy. Je formálním vyjádřením vymezených kompetencí ve škole, určením stupně řízení a charakteru vazeb řízení.

Porovnání organizačních schémat středních škol ukazuje, že ve školství se nejvíce uplatňuje **liniová struktura s prvky funkcionálního uspořádání**:



Každý z úseků je dále členěn na další organizační prvky – útvary (sekce).

Kritéria pro vytváření dílčích útvarů na úseku teoretického vyučování, případně jejich kombinaci jsou:

- specializace a kvalifikace pracovníků = *ve škole aprobace, odborné zaměření*
- pracovní proces a funkce, které v něm mají zajistit = *vedoucí předmětových komisí, výchovný poradce, metodik prevence, vedoucí učitelé, uvádějící učitelé, ...*
- čas = *školní rok, přijímací řízení, MZ, ZZ, ...*
- produkt – služba = *vzdělávání, ŠVP*
- zákazník = *žák, zákonný zástupce, participující osoby*
- místo = *pracoviště, místo konání mimoškolní akce, spádová oblast školy – nábor, ...*

3.2 Vymezení funkce zástupce ředitele pro teoretické vyučování jako vedoucího pracovníka

Školství je součástí sociálního systému zahrnující vzdělávací systém, podpůrné struktury vzdělávání, školská zařízení a lidské zdroje. Právě lidské zdroje zmiňované jako poslední, jsou velmi důležité pro efektivní funkci celého systému. Představují kapitál, který mimo jiné zajišťuje ekonomický růst společnosti. Ve školství se jedná zejména o konkrétní učitele a ředitele školy (do této kategorie patří samozřejmě i další osoby, jako například výchovní pracovníci, osobní asistenti, atd., kteří se podílejí více, či méně na výsledku výchovně vzdělávacího procesu. (<http://old.paidagogos.net/14/1.html>))

Já se budu specificky věnovat zástupci ředitele pro teoretické vyučování.

Proto, aby byl zástupce ředitele školy akceptován ředitelem samým, ostatními zaměstnanci, studenty, zákonnými zástupci nezletilých studentů, ale i ostatními participujícími osobami nestačí, že bude znát ustanovení školského zákona, vyhlášky MŠMT, vnitřní školní normy a jiné předpisy, že bude zaníceně využívat moderní techniku. K tomu všemu je nutné, aby:

- plně sdílel vizi školy
- plně sdílel filosofii školy (tj. základní hodnoty a priority)
- měl kvalitní odborné znalosti,
- cítil nutnost a povinnost se stále osobnostně rozvíjet,
- zachovával loajalitu vůči řediteli školy,
- zvládal svoji dvojí roli vedoucího pracovníka (vykonával svoji řídicí funkci + pracoval jako pedagogický pracovník,
- podílel se na image školy,
- efektivně a odpovědně využíval svoji moc,
- dokázal s lidmi konsistentně a pravidelně komunikovat,
- uměl řešit konfliktní situace,
- dokázal stanovit priority okamžité, v krátkočasovém i dlouhodobém horizontu,
- uměl naslouchat jiným,
- měl racionálně – ekonomické předpoklady,
- uměl rozeznat reálné možnosti,

- oplýval i rozumnou dávkou entusiasmů,
- uplatňoval diplomacii, předvídavost, rozhodnost,
- uvažoval v souvislostech,
- dokázal efektivně kombinovat,
- zvládal nést míru morální zodpovědnosti za svá rozhodnutí,
- v neposlední míře i uměl „zapálit pro věc“ – motivace lidí závisí na čase a situaci,
- aj. (výčet nelze provést taxativně, neboť každá organizace má svoje specifika, ba dokonce každý moment režimu školního dne je specifický).

Podobnost s žádoucími vlastnostmi ředitele není náhodná, neboť na zástupce ředitele lze z jednoho z mnoha úhlů pohledu pohlížet jako na součást vrcholového managementu.

Správnost výběru vhodné osoby do pozice zástupce ředitele – přímého spolupracovníka ředitele – závisí na kvalitě personální politiky, způsobu a možnostech uplatněných při jeho výběru.

Podle úrovně řízení můžeme pracovní pozici zástupce ředitele zařadit do středního managementu – patří sem obecně vedoucí útvarů firmy, organizace.

Tito vedoucí zaměstnanci jsou podřízeni vrcholovému managementu a zároveň nadřizeni nejnižší postaveným vedoucím pracovníkům. U těchto manažerů už není kladen takový důraz na koncepční a strategickou práci, jejich řídicí působení má kratší časový dopad a podstatně více jsou zaměstnání operativním řízením svěřených útvarů.

3.2.1 Charakteristika pracovní náplně zástupce ředitele pro teoretické vyučování

Srovnáním organizačních řádů středních škol, které člení oblast zajišťující vzdělávání na úseky teoretického a praktického vyučování, a z popisů pracovní funkce zástupce ředitele pro teoretické vyučování vyplývá:

Hlavní činnost:

Zajištění komplexní výchovně vzdělávací činnosti směřující k rozšiřování vědomostí, dovedností a návyků žáků ve střední škole, tvorba vlastních učebních dokumentů v rámci

schválených učebních dokumentů ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech, individuální přístup k žákům spojený aplikací nových netradičních a speciálně pedagogických metod výuky.

Dodržování práv a povinností vyplývajících z právních předpisů, organizačních norem a vnitřních předpisů organizace.

Odpovědnost:

- Je odpovědný statutárním zástupci školy = řediteli školy.
- Je odpovědný statutárním zástupci statutárního orgánu školy.

Organizace vyučovacího procesu:

- Koná přímou výchovně vzdělávací práci se žáky.
- Podle úvazku učitelů sestavuje rozvrh vyučovaných předmětů školy včetně dozorů a pohotovostí. Provádí kontrolu plnění dozorů.
- Podle aproby učitelů, dále pak v návaznosti na učební plány (ŠVP) školy navrhuje úvazky učitelů.
- Zajišťuje suplování učitelů ve vyučovacím a výchovném procesu při jejich nepřítomnosti na pracovišti.
- Navrhuje přidělení úkolů a funkcí pedagogickým pracovníkům (třídnictví, kabinetní sbírky, předmětové komise,...).
- Řídí a kontroluje výchovnou a vzdělávací činnost učitelů.
- Zajišťuje uvádění pedagogických pracovníků do praxe.
- Podílí se na zpracování ročního a měsíčního plánu školy.
- Přípravuje návrh učebního plánu školy včetně volitelných a nepovinných předmětů.
- Přípravuje návrh počtu tříd, naplněnost tříd a dělení tříd s ohledem na vyučovací proces, finanční náročnost a bezpečnost a ochranu zdraví žáků.
- Ve spolupráci s předsedy předmětových komisí zpracovává tematické plány školy, provádí průběžnou kontrolu plnění tematického plánu školy.
- Zpracovává termínový kalendář na školní rok (třídní schůzky, pedagogické rady, pracovní porady, zápis,...), organizačně tyto akce zajišťuje.
- Ve spolupráci s třídními učiteli zpracovává plán školních výletů, lyžařských kurzů a dalších akcí souvisejících s výchovně vzdělávacím procesem, podílí se na jejich organizaci.

- Zpracovává plán soutěží a olympiád. Přiděluje úkoly jednotlivým vyučujícím. Eviduje veškerou účast žáků na soutěžích a olympiádách.
- Zpracovává plán hospitací učitelů ve spolupráci s předsedy předmětových komisí.
- Zpracovává rámcový plán vzdělávacích programů a akcí pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, podílí se na organizačním zajištění těchto akcí.
- Projednává spolupráci školy s dalšími organizacemi (tělovýchovné, estetické, přírodovědné,...).
- Zajišťuje, aby problematika toxikomanie, rasismu, sexuální výchovy, šikany byla zapracována do učebních plánů školy, kontroluje plnění.
- Sleduje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků. Sleduje plnění platných učebních osnov a učebních plánů
- Organizuje komisionální přezkoušení a opravné zkoušky žáků, klasifikaci v náhradním termínu a osvobození od výuky.
- Kontroluje hodnocení a klasifikaci žáků (četnost známek, zápisy v žákovských knížkách, žákovské práce,...).
- Kontroluje udělování opatření k posílení kázně.
- Organizačně zajišťuje péči o žáky se specifickými poruchami učení a chování (způsob hodnocení a klasifikace, vykazování integrovaných žáků, individuální výukové plány,...).
- Ve spolupráci se ZŘPV se podílí na organizaci maturitních a závěrečných zkoušek.
- Podílí se na tvorbě výroční zprávy školy.
- Podílí se na tvorbě autoevaluace školy.

Dokumentace školy:

- Je odpovědný za formální a obsahovou správnost školní dokumentace.
- Podílí se na tvorbě vnitřních školních norem. Seznamuje s těmito normami pedagogické pracovníky, kontroluje jejich plnění.
- Zpracovává statistické výkazy o škole s problematikou žáků a vyučovacího procesu.
- Připravuje dokumenty ke skartaci.

Materiální oblast:

- Kontroluje využívání učebních pomůcek, didaktické techniky a výpočetní techniky ve vyučovacím procesu.
- Předkládá požadavky na materiální zabezpečení výuky a výchovy.

- Ve spolupráci s předmětovými komisemi provádí výběr učebnic a učebních textů pro žáky.

BOZP:

- Zajišťuje, aby problematika BOZP byla zapracována do učebních plánů školy, kontroluje provádění poučení žáků v této problematice.
- Kontroluje dodržování problematiky BOZP při akcích konaných mimo školu (lyžařské kurzy, exkurze,...).
- Kontroluje nábytek ve třídách, aby odpovídal tělesným proporcím žáků příslušných ročníků.

V případech, že úsek teoretického vyučování vede více zástupců ředitele, jsou jejich zvláštní úkoly a kompetence dále specifikovány.

Podíl manažerských funkcí v práci zástupce ředitele pro teoretické vyučování

Následující tabulka uvádí přehled řídicích činností pracovníka ve funkci zástupce ředitele pro teoretické vyučování:

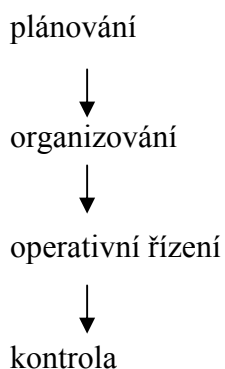
Plánování	Organizování	Vedení – řízení lidí	Kontrolování	Personalistika
Hodinové dotace předmětů	Školní řád	Seznámení s předpisy, periodické proškolení	Kontroly provozní	Kvalifikační požadavky
Výše úvazků – počet pg pracovníků	Rozvrh hodin, rozvržení pracovní doby	DVPP – osobní plánování	Hospitace, plnění učebních dokumentů	Personální zabezpečení – vyhledávání, kontakty
DPP x DPČ (OPPP)	Suplování	Práce TU s žáky, s rodiči	Vedení pedagogické dokumentace	Osobní hodnocení
Materiálové vybavení	Příprava PZ, MZ, ZZ	Nastupující a uvádějící učitelé	Dodržování utajování osobních údajů	
DVPP samostudium	Zajištění rozdílových, opravných, doplňkových zkoušek	Práce s žáky	Kontroly pracovní kázně – ZP	
Kontrolní činnost	Organizace školních akcí – exkurze, kurzy, výlety, soutěže	Organizace týmů, řešení úkolů	Využití pracovní doby	
Hospitace	Zpracování vnitřních norem školy – směrnice, pokyny, ...	Komunikace, řešení konfliktů	Využívání majetku, čerpání financí	
Čerpání dovolené	Zajištění pedagogické dokumentace – tiskopisy		Využití kvalifikace, platové zařazení	
Týdenní plány práce	Organizace porad úseku		Hodnocení a vyúčtování školních akcí	
Pedagogické rady	Zajištění praxí studentů VŠ		BOZP, PO	
Třídní schůzky, konzultace	Nábor		Řešení kázně, výchovná opatření	

Poměr hodin na SOŠ, SOU	Prezentace školy		Výsledky vzdělávání – průběžná klasifikace, práce s žáky se SPU	
Naplněnost oborů v ročnících	Delegování		Výsledky MZ, ZZ	
Statistiky	Testování žáků – SCIO, CERMAT, vlastní testování		Výroční zpráva školy Evaluační zpráva školy	
	Sjednocení pravidel hodnocení žáků			
	Koordinace činností PK			

Z tohoto přehledu vyplývá, že převážná část činnosti zástupce ředitele spadá do oblasti plánování a organizování. Vyplývá to také z počtu podřízených pracovníků, počtu tříd a rozmanitosti charakteru pracovních úkolů. Z těchto důvodů je nutné, aby řídicí práce byla systematická. Je nutné vycházet ze stanovených, případně požadovaných cílů. Výrazné efektivity práce a současně jistoty, že dosáhneme pracovních cílů, umožňuje „**cílové řízení**“. Znamená usměrňovací zásah řídicího charakteru v již existujícím systému a zahrnuje komplex kontrolních, regulačních a řídicích zásahů.

Jeho základem je pracovní plán zahrnující všechny kroky potřebné k dosažení hlavního cíle, organizování, prostředkem je vedení lidí a tomu odpovídající charakteristická komunikace. Závěrečnou fází tvoří kontrola, která je zdrojem zpětné vazby a umožňuje ověřit, zda bylo dosaženo plánovaných záměrů.

Základní složky řízení:



3.3 Plánování - obecná charakteristika

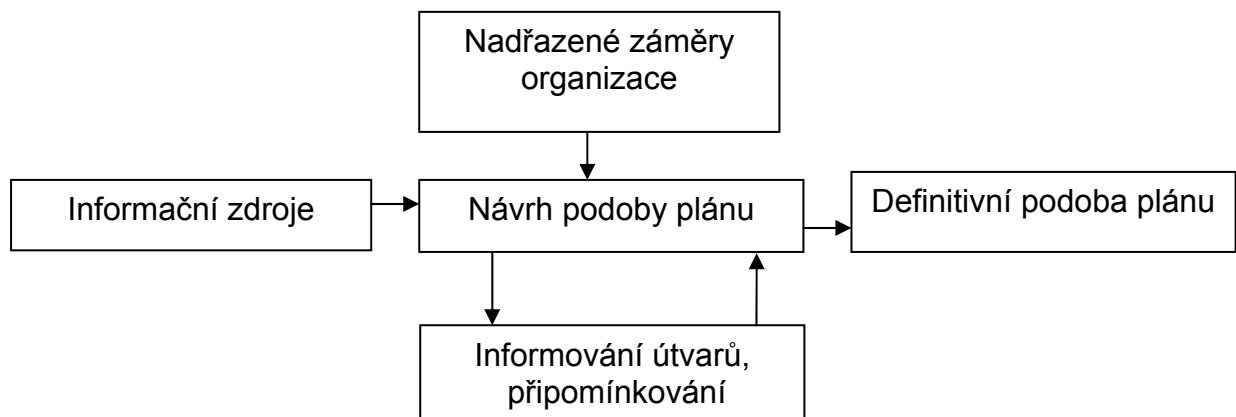
Jednou z možností, jak vyjádřit algoritmus postupných zásahů do řízení chodu školy, je termín plán a plánování. V oblasti řízení školy se ke stanovení koncepce a k jejímu naplňování vztahuje pojem „projektování“. **Plánování chápeme hlavně v souvislosti s operativním řízením a harmonogram zahrnuje sled úkolů s určením časových termínů a osob zodpovědných za splnění úkolů.**

Plánování je proces stanovení cílů řízené činnosti a vhodných cest a prostředků k jejich dosažení ve stanoveném čase.

Postup tvorby plánu:

1. stanovíme cíle
2. vymezíme cesty jejich dosažení (varianty)
3. zvolíme jednu variantu – základní plán

Schéma znázorňující nejjobecnější postup tvorby plánu: (Veber, 2000)

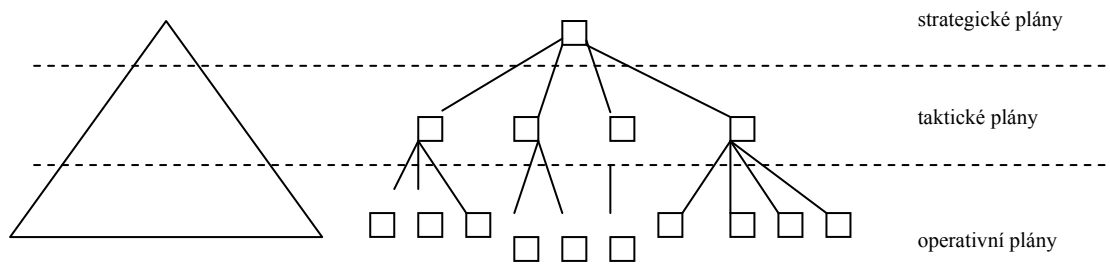


Cíle mají svou strukturu, některé jsou hlavní – nejvyšší, jiné jsou dílčí – rozvádějí hlavní cíle, další jsou na nejnižších úrovních. Často bývá jejich zobrazení označováno jako **strom cílů**.

Podle časového hlediska členíme plány na

- strategické
- taktické
- operativní

Spojením tohoto členění plánů a řídicí pyramidy získáme názornost vztahů řídicích úrovní a plánování: (Švarcová, 2005)



Plány na sebe musí navazovat

- časově – propojení strategických, taktických, operativních plánů)
- z věcného hlediska – provázanost všech typů plánů – obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních)
- z hlediska organizačních úrovní (celopodnikový – jednotlivé útvary)

Základní prvky plánování – cíle, akce, zdroje, implementace – uskutečnění

Cíl – konkretizovaná představa budoucího stavu. Při stanovení cílů plánů je nutno zabezpečit požadavky:

- priorit (rentabilita, zhodnocení, zisk – počet priorit odpovídá schopnostem manažera a závisí na závažnosti úkolu)
- měřitelnosti = kvantifikace (snadné pochopení úkolů, průběžné hodnocení plnění úkolu, kontrola splnění úkolu, zpětně hodnotit dosažitelnost cílů)
- přiměřenosti (intenzita a počet - ve vztahu ke konkurenci, okolnímu vývoji, vzhledem k možnostem samotné organizace = počet škol v regionu, integrace žáků)

Akce = aktivity – obecný pojem pro opatření, činnosti, procesy, jejich realizace vede k dosaženým změnám = cílům. Manažer musí zvolit správné aktivity podle plánu, koncepce vývoje a dané situace.

Zdroje – potřebné zabezpečení aktivit; jedná se o limitující faktory (uvádějí se omezené zdroje)

- finanční
- personální
- kapacitní (výrobní, skladové, prostorové)
- materiální zabezpečení
- informační zabezpečení

- know – how
- infrastruktura

Implementace – uskutečnění (nutno vyvážit pravomoci a odpovědnost)

CO = cíl

JAK = akce

KRITÉRIA = ověření dosažení cíle

KDY = termín

KDO = zodpovědná osoba

Základem při stanovení plánu je návaznost jednotlivých fází.

Plánování představuje první fázi řízení. Základním úkolem plánování je v předstihu koordinovat všechny důležité činnosti a organizovat proces plnění plánů. Koordinace musí probíhat po obsahové stránce a v určitém čase a prostoru.

Základní funkce plánu jsou funkce **poznávací a rozhodovací**;

- úkoly poznávací funkce – získat a hodnotit informace, zjišťovat měnící se potřeby, vnitřní a vnější podmínky.
- úkoly rozhodovací funkce – stanovit cíle, úkoly a prostředky k jejich dosažení; v případě sestavení více variant plánu se vybírá optimální varianta.

3.3.1 Plánování na úseku teoretického vyučování

Plánujeme a organizujeme akce, které ovlivňují celkovou činnost školy. Zohledňujeme hlavní a vedlejší cíle, prostředky a metody, čas – termíny – a tempo realizace různých činností.

Nahodilé jevy, problémy, nelze předvídat, řeší je pracovník, jehož pracovní náplní jsou nejbližší.

Do plánů se přenášejí ta nařízení, která jsou ověřena praxí a mají opakující se charakter. Osou práce na plánu je stanovení jasných, srozumitelných, přiměřeně náročných a splnitelných cílů. Každý plán musí obsahovat i průběžné termíny a kontroly úkolů a cílů.

Z hlediska časového dělení plánů spadá organizace výuky do kategorie krátkodobých a operativních plánů, které navazují na roční plán školy souvisejícím se střednědobým plánem školy a s jeho základní koncepcí.

Stěžejní část pracovní náplně práce zástupce ředitele pro teoretické vyučování se týká oblasti výchovné a vzdělávací činnosti. Hlavní cíle a úkoly výchovně vzdělávací činnosti školy vycházejí z kurikulární oblasti - z platných učebních dokumentů, orientují se na širší odborný základ vzdělání s cílem vybavit žáky vlastnostmi, schopnostmi, adekvátními postoji a kompetencemi k tomu, aby obstáli v reálném životě.

Výukové cíle zahrnují oblasti

vzdělávací – kognitivní,

postojovou – afektivní,

výcvikovou – psychomotorickou.

Při jejich stanovování dochází ke sblížování odborných a všeobecných předmětů:

- důsledné plnění vzdělávacích programů školy, respektovat je při tvorbě nových výběrových vyučovacích předmětů (profilování školy)
- seznamování žáků 1. ročníku s obsahem vzdělávání na daném typu školy, s nároky na absolventa oboru, pojetím a cíli vyučovacích předmětů, tematických celků učiva
- zlepšování funkční gramotnosti žáků, naučit žáky pracovat s více zdroji informací, vyhodnotit je a formulovat závěry
- ověřování aplikačních a produktivních dovedností žáků
- sjednocování požadavků a pravidel hodnocení v metodických komisích
- didaktická analýza učiva vůči vyučovaným předmětům, návaznost bloků a modulů, zamezení zbytečného opakování
- vedení žáků ke zhodnocení vlastního výkonu, posouzení vlastních pokroků, porovnání výkonu se stanovenými pravidly a klasifikačním řádem
- prohlubování mezipředmětové vazby začleňováním nových informací
- podněcování aktivity žáků

Výchovná činnost

- dodržování školního řádu jako nástroje k zajištění pořádku a vytváření kvalitní atmosféry ve škole, vymezuje práva a povinnosti žáků, zákonných zástupců žáků, pravidla pro omlouvání absence žáků
- plán výchovně vzdělávací činnosti školy ve všech činnostech působení na žáky
- spolupráce VP, MP a PPP
- péče o nadané žáky a péče o žáky se SPU

- spolupráce s rodiči, zákonnými zástupci
- analýza důvody neprospěchu žáků, projednání závěrů s žáky a jejich rodiči
- zveřejnění a zdůvodnění uložených výchovných opatření vůči žákům ve třídním kolektivu
- řešení výchovných problémů podle závažnosti na příslušné úrovni (třídní samospráva, s třídním učitelem, výchovnou poradkyní, metodičkou prevence, výchovnou komisí)
- příprava žáků k MZ a ZZ
- v rámci hodnocení plnění ročního plánu analýza celkového stavu chování žáků školy

Tyto cíle realizujeme pomocí operativních plánů. Obsahem operativních plánů je konkretizace dílčích úkolů a zajišťování jejich realizace v daných provozních podmínkách školy. Operativní řízení se uskutečňuje na všech úrovních řízení. Základním znakem je denní kontakt osob, které řídí a které úkoly stanovené plánem realizují.

Základní plány úseku teoretického vyučování:

Rozvrh hodin

Plán práce výchovného poradce

Školní preventivní strategie – Plán práce metodika prevence sociálně patologických jevů

Plán environmentální výchovy

Plány metodických – předmětových komisí

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Plán informačních a komunikačních technologií

Plán porad (termíny porad úseku, termíny jednání pedagogické rady, termíny třídních schůzek a konzultací se zákonnými zástupci žáků)

Plán kontrolní a hospitační činnosti zástupce ředitele

Na jejich základě dochází k plánování dalších akcí spojených s výchovně vzdělávací činností školy, nejčastěji formou týdenních plánů práce.

3.3.2 Příprava plánů na úseku teoretického vyučování

Pracovníci pověřeni danou funkcí zpracovávají po dohodě s vedením školy na základě stanovené koncepce školy se zohledněním časového harmonogramu školního roku a tematických plánů učiva:

Plán práce výchovného poradce

Školní preventivní strategii – Plán práce metodika prevence sociálně patologických jevů

Plán environmentální výchovy

Plán práce předmětové - metodické komise

Vyhodnocením těchto plánů získává zástupce ředitele podklady pro další plánované činnosti akce. Na základě svěřených kompetencí plánuje v souladu s vymezenými finančními prostředky DVPP, akce k doplnění výuky – exkurze, návštěvy veletrhů, výstav, modernizaci vybavení školy, nákup pomůcek pro výuku apod.

Stěžejním plánem úseku teoretického vyučování je rozdělení hodin.

Jeho cílem je zajištění výuky jednotlivých předmětů se stanovenou dotací hodin, dělením tříd na skupiny, případně spojením více oborů do jedné třídy pro zajištění výuky odborně kvalifikovanými pedagogy.

Na přípravě a tvorbě rozvrhu hodin je nejvíce zřetelné, jak se jednotlivé funkce řízení vzájemně prolínají.

Analýza

- učební plány oborů (předměty a hodinové dotace) / plánování
- lidské zdroje (stavy žáků, počet a kvalifikace pedagogických pracovníků) / plánování
- materiální zdroje (učebny, vybavení školy) / plánování

Rozhodování

- stanovení počtu organizačních jednotek (počet tříd, počet skupin pro dělenou výuku, vytvoření více - oborových tříd) / organizování
- rozdělení tříd v jednotlivých týdnech a dnech pro teoretické a praktické vyučování / organizování
- stanovení počtu hodin (úprava dotace v rámci možností) / plánování

- rozdělení hodin v rámci předmětových komisí / organizování
- přidělení úvazků učitelům / vedení
- zohlednění pracovní doby matek s dětmi, pracovníků se zkráceným úvazkem, dopravy pracovníků z větších vzdáleností / vedení

Realizace

- tvorba rozvrhu hodin

Kontrola, jako další funkce řídicí činnosti, probíhá průběžně během celé přípravy a následně během samotné tvorby rozvrhu hodin. Je realizována jeho tvůrcem, zpravidla pověřeným zástupcem ředitele, který získává zpětnou vazbu ze strany vedoucích předmětových komisí a v závěru práce od samotných pedagogických pracovníků.

Konečná verze rozvrhu hodin je současně podkladem pro ekonoma školy k plánování čerpání mzdových prostředků v následujícím období roku. Poskytuje informace o počtu pedagogických pracovníků na plný a zkrácený úvazek (přepočtené stavy pracovníků), počtu pracovníků zaměstnaných na dohodu o pracovní činnosti, počtu trvalých nadúvazkových hodin. Při současném způsobu financování škol pomocí normativů na žáka daného oboru a formy vzdělávání poskytuje přehled o poměru nákladů v oborech střední odborné školy a středního odborného učiliště, u kterého se sleduje denní studium a nástavbové studium ve formě denní a dálkové (Obrázek č. 6.2.1).

Pro další plánování činností v průběhu školního roku nelze vybrat jeden konkrétní postup.

Obecně lze doporučit začít dokumenty „**Organizace výuky ve školním roce**“, dokument zveřejníme na webu školy (Obrázek č. 6.2.2) a „**Kalendář školního roku**“ (Obrázky č. 6.2.3 – 6.2.5), ve kterém si vyznačíme hlavní a závazné termíny vyplývající ze Souboru pedagogických a organizačních opatření pro školní rok, vydávaném MŠMT, jako jsou termíny školních prázdnin, přijímacího řízení - podání přihlášek, stanovení kapacit oborů a kritérií pro přijímací řízení, termíny maturitních a závěrečných zkoušek, ty doplníme o další činnosti a akce s pevným datem.

Termíny maturitních a závěrečných zkoušek, termíny souvislých odborných praxí můžeme stanovit orientačně, upřesnění rozpisu tříd doplníme později.

V každém případě však musí být vytvořen systém, který zajistí časovou návaznost a umožní vhodné rozdělení určitých skupin činností s ohledem na vazby a časovou rezervu.

To umožní například „**Přehled akcí a termínovaných úkolů**“ (Obrázek č. 6.2.6), časový snímek školního roku po jednotlivých měsících, který budeme průběžně doplňovat o upřesněné termíny a akce. Dále vyznačíme stanovené termíny porad úsek, schůzek předmětových komisí, uzavření klasifikace, termíny jednání pedagogické rady v daném školním roce a třídních schůzek nebo konzultací s rodiči a zákonnými zástupci (Obrázek 6.2.7)

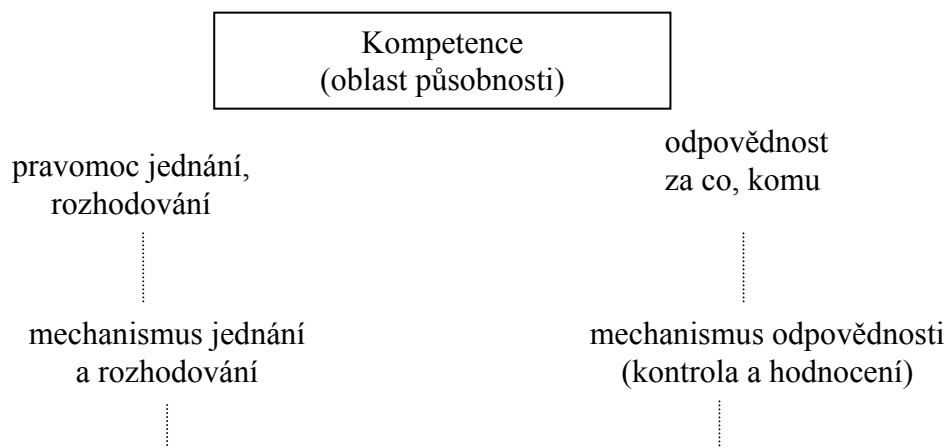
V dnešní době není problém takové dokumenty umístit do sdílené složky na školním serveru a zajistit k nim trvalý přístup všem pedagogickým pracovníkům, případně dalším správním zaměstnancům školy.

Některé plánované akce řešíme samostatným organizačním opatřením (soutěže, kurzy, maturitní a závěrečné zkoušky,...), jiné podle aktuálnosti a časového upřesnění zařadíme do krátkodobých, např. týdenních plánů (besedy, exkurze, kulturní akce – divadelní a filmová představení, výstavy,...). V tomto případě se osvědčuje průběžné evidování plánovaných akcí v samostatném sešitě – diáři, tato evidence je jedním z podkladů pro tvorbu dílčích – např. týdenních - plánů práce a současně kontrolou dodržení termínů, zadaných úkolů.

3.4 Organizování – obecná charakteristika

Dosažení stanovených cílů pomocí procesů specializace a s tím nezbytné koordinace prací a lidí je cílem další funkce manažera – **organizování**.

Vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí v organizaci zajišťuje řád a disciplínu. Oboje dohromady nazýváme kompetencemi. (Solfronk, 2002)



Proces organizování se skládá z následujících kroků:

1. identifikace činností (co vše je k zajištění naplánovaných úkolů třeba udělat)
2. seskupení vymezených činností podle určitých kritérií – vytváříme specializaci a organizujeme práci
3. stanovení a přiřazení rolí lidí – kolik lidí a jakými konkrétními úkoly bude zajišťovat práci každého organizačního útvaru, každá role je zakotvena v popisu pracovních činností – písemně, ústně, nezávisle na tom, kdo ji bude vykonávat

Podstata organizování spočívá v tom, že seskupujeme a přidělujeme organizačním útvarům činnosti opakované, pravidelně či nepravidelně. Tím vzniká úspora času, protože nemusíme opakovaně vysvětlovat, kdo a co udělá, organizačně začleněná činnost může být ve stejné podobě vykonávána bez nutnosti dalších zásahů manažera.

Organizování má nabízet optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace zvyšuje produktivitu práce, usnadňuje kontrolu výsledků práce, ale vyžaduje větší koordinaci. (Švarcová, 2005)

Organizování je jedním z procesů řízení (fází, složek). Jde o rozdělení takových rolí pracovníkům, aby se jejich úsilí násobilo a aby cíle bylo dosaženo nejschůdnější cestou. Nutnost organizovat vzniká při kumulaci nutných činností, které máme zvládnout a zajistit. Narůstá v okamžiku s ustanovením do funkce, do pozice manažera na určitém stupni řízení.

Formalizovanými výstupy organizování jsou dokumenty, **organizační normy**, které specifikují organizační strukturu organizace, vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, určují kompetence a stanovují pravomoci a odpovědnosti. (Veber, 2000)

V obecném pojetí jsou základními prvky organizování specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí

3.4.1 Organizování na úseku teoretického vyučování

Organizováním se zavádí do řízeného systému řád a smysluplnost. Jmenováním do funkce, dle organizačního řádu a schématu, se zavádějí formální vztahy. Organizováním se usměrňuje chování zaměstnanců, do určité míry se omezuje jejich volnost, ale na druhé straně se částečně zabraňuje nekázní. (Kesner, 2007)

Předmětem **organizačních norem** ve škole jsou jevy a problémy, které vyžadují normativní řešení. Organizační norma je výsledkem organizačního procesu a rozhodnutí. Je zavedením změny, organizačním řešením nebo řešením problému. Norma řeší opakující se situace jednotným, nejefektivnějším způsobem.

Zástupce ředitele musí být obeznámen s vydanými a platnými vnitřními normami školy. Po konzultaci s ředitelem školy a vedoucími dalších úseků by měl mít zpracován přehled všech směrnic, nařízení a pokynů, které se týkají jeho práce.

Organizační směrnice jsou závazné vnitřní předpisy, které určují metody, postupy, prostředky pro zvládnutí určitých činností při plnění úkolů a cílů školy. Jsou závazné a pravomocně vymahatelné. Navazují na normy s vyšší právní působností, některé jsou vytvářeny právě z jejich nařízení.

Školy mají vytvořeny systém těchto dokumentů především ve formě směrnic a pracovníci k nim mají trvalý přístup převážně v elektronické formě.

Směrnice ředitele školy se vztahují

- k vyplňování pedagogické dokumentace
- k oběhu účetních dokladů a ostatních písemností

- k postupu při poskytování informací
- k vyřizování stížností, oznámení a podnětů
- k pořádání a organizaci sportovních kurzů

Příkazy ředitele školy stanovují pravidla

- pro pořádání a organizaci výjezdu žáků do zahraničí
- pro konání exkurzí a školních výletů
- pro vymezení pracovní doby zaměstnanců školy

Závažné, nahodile se vyskytující jevy se řeší řídicími akty (rozhodnutím, pokynem, návodem).

Pokyny ředitele školy upravují

- zabezpečení přijímacího řízení
- zabezpečení organizace maturitních, závěrečných zkoušek
- vedení dokumentace třídního učitele

Organizační opatření zpracovávají školy nejčastěji pro:

- přijímací řízení
- organizaci maturitních a závěrečných zkoušek
- exkurze, výlety
- kulturní akce
- sportovní kurzy

Realizace přípravy těchto akcí předpokládá sestavit souhrn úkolů, které jsou v určitém časovém sledu, a v rámci kompetencí je určena odpovědná osoba.

Obecně platí schéma:

CO? - KDO? - KDY? - KONTROLA

V případě práce více zaměstnanců na stejných úkolech je nutné jejich práci organizovat, k tomu slouží **porady**.

Porady ve škole slouží k rychlému přenosu informací oběma směry, jejich účelnost závisí na optimálním počtu účastníků (u pedagogické rady nelze dodržet), na přípravě, včasném svolání, aktuálnosti řešeného problému, úkolu. Porady musí směřovat k jasně vymezeným úkolům a cílům, každá porada by měla končit shrnutím zadaných úkolů, zodpovědných osob

a termínu splnění úkolu. Termíny porad (Obrázek č. 6) jsou součástí „**Organizačního zabezpečení školního roku,**“ které vydává ředitel školy.

Splnění úkolu, dodržení termínu a posouzení kvality splněného úkolu je věc **kontroly** – další z manažerských funkcí.

Vedoucí pracovník využívá k organizaci různé **metody vedení lidí**, od **příkazování, přesvědčování, delegování až po koučování**. Efektivní využití lidských zdrojů, duševních a fyzických schopností lidí, označujeme jako **vedení lidí**. S tím souvisí nutnost určité úrovně emoční inteligence, nejen v případě řídicího pracovníka – manažera, ale těch, kteří tvoří jeho pracovní tým.

Pod tlakem řešit aktuální úkoly je ve školách preferováno operativní plánování nebo přímé rozhodování. Mezi nejčastěji užívané řídicí akty ve škole patří:

- ústní příkaz
- projednání a formulování úkolu na poradě
- písemný příkaz

Tyto řídicí akty se vztahují k plnění úkolů vyplývajících z potřeby zajistit plynulou činnost daného úseku. Běžné povinnosti pracovníků jsou vymezeny organizačním řádem formou pracovních náplní.

Na úseku teoretického vyučování jsou definovány náplně práce:

- učitele
- třídního učitele
- předsedy předmětové – metodické komise
- uvádějícího učitele
- vedoucího sportovního kurzu apod.

Z pracovních náplní vyplývají jednoznačně svěřené pravomoci a stanovené zodpovědnosti.

Složitější problémy, které nemusí nutně řešit vedoucí pracovník sám, je vhodné řešit s využitím širší škály odborností a zkušeností kolegů – tzv. **delegováním**. Rozvíjí se tak jejich schopnosti, zvyšuje se jejich výkonnost, stabilita a zvyšuje se vzájemná důvěra, ale hlavně vedoucí pracovník získává čas na skutečné řízení svého úseku.

Důležité je úkoly a činnosti klasifikovat do tří skupin:

- nemohu delegovat – musím vyřídit sám
- mohu delegovat – tento úkol někdo určitě zvládne
- musím delegovat – tento úkol někdo určitě zvládne lépe a dříve než já

V celé řadě případů **delegování** - rozdělení práce – vedoucímu pracovníkovi pomůže. Ve školských zařízeních však delegování zatím mezi rozšířené aktivity nepatří, přestože denních povinností ve škole je mnoho a jsou natolik rozsáhlé, různorodé nebo časově limitované (například rychlá šetření zřizovatele), že se bez rozdělování práce neobejdeme.

Nejčastěji delegujeme úkoly vedoucím skupin, které ve škole pracují, dále osobám s potřebnou odborností, jejichž kvality máme ověřené a víme, že daný úkol časově zvládnou nebo se to ve vymezeném čase zvládnou naučit.

Nejčastějšími pracovními týmy – skupinami ve školství jsou metodické – předmětové komise. **Předmětové komise** jsou metodickými orgány školy. Současně jsou také jejich řídicími prvky na daném stupni řízení s využitím delegovaných pravomocí a kompetencí. (Kesner, 2005)

Je potřeba vyžadovat, aby svým kompetencím dostáli hlavně vedoucí těchto komisí.

Těžiště práce metodických – předmětových skupin je v oblasti metodiky a didaktiky vyučování a částečně v podílu na řízení školy – příprava školních vzdělávacích programů.

Na snaze o sjednocení požadavků a měřítek pro hodnocení výkonů žáků musí spolupracovat metodické komise, podle oblasti vzdělávání pak jejich členové.

V oblasti jednání a přístupu ke studentům a kolegům pak musí na sobě zapracovat každý pracovník sám, schopnost sebereflexe pedagoga se projevuje v jeho jednání, v tom jak je vnímám okolím.

Další pracovní skupiny ve škole:

- učitelé pověřeni přípravou soutěží – sportovních, odborných, SOČ
- tým pro tvorbu ŠVP
- tým pro přípravu a zpracování daného projektu
- skupina zajišťující výrobu učebních pomůcek (spolupráce učitelů odborných předmětů a učitelů odborného výcviku)
- redakční rada www stránek školy

– skupina připravující podklady pro pedagogickou a evaluační zprávu školy

Dělbá kompetencí – delegování (předpoklad vnitřní strukturalizace) znamená vymezení působnosti, stanoveným úkolům musí být přiřazeny určité pravomoci v souladu s odpovědností za prováděná rozhodnutí. Kdo rozhoduje, musí nést za své rozhodnutí odpovědnost.

Správný výběr pracovníků je již obsahem další manažerské funkce – **vedení lidí** – a souvisí také se stylem řízení.

Dnes převažuje obecně demokratický styl řízení, vedoucí pracovníci respektují názory podřízených, diskutují o problémech, výsledné rozhodnutí však udělají sami.

4 Cíle práce

Cílem této práce je zmapovat obsah pracovní náplně zástupce ředitele pro teoretické vyučování, přiřadit jednotlivé činnosti k základním funkcím manažera, vymezení pojmů plánování a organizování jako manažerských funkcí, upřesnění jejich podílu v časovém snímku práce zástupců ředitele pro teoretické vyučování, upřesnění druhů plánů, se kterými na úseku teoretického vyučování zástupce ředitele pracuje, zjistit nejčastější způsoby komunikace a míru využití delegování jako prostředku organizování při zajištění výchovně vzdělávacího procesu.

- Analýza náplní práce zástupců ředitelů středních odborných škol a středních odborných učilišť ve smyslu organizační struktury systému těchto škol, porovnání hlavních činností pracovníků středního managementu s obecnými funkcemi a rolemi manažera.
- V oblasti organizování není dostatečně využíváno delegování jako jedna z metod vedení lidí, převládá přímé rozhodování.
- Na základě analýzy bych chtěla dokázat, že pracovníci středního managementu nejsou dostatečně vzdělávání v oblasti řízení – vedení lidí.

Závěrečná práce má upozornit na nutnost vzdělávání pracovníků středního managementu škol v této oblasti, což přispěje ke zvýšení účinnosti řízení daného úseku a usnadnit počátky pracovníkům, kteří s výkonem vedoucí funkce začínají.

5 Výzkumné šetření

5.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu v této práci je zmapovat hlavní oblasti úkolů, které denně řeší pracovník středního managementu při řízení svého úseku a na základě výzkumu vyhodnotit, kterým funkcím manažera se věnuje nejvíce a které opomíjí nebo vykonává nárazově.

Dalším cílem je dokázat, že pracovníci středního managementu nevyužívají v dostatečné míře možnosti delegování úkolů, a že nejsou v oblasti řízení dostatečně vzděláni.

5.2 Formulace hypotéz

1. Zástupci ředitele pro teoretické vyučování věnují převážnou část své činnosti organizaci a plánování.
2. Při organizování výchovně vzdělávacího procesu školy nevyužívají tito pracovníci středního managementu dostatečně možnosti delegování.
3. Zástupci ředitele jako pracovníci středního managementu by měli povinně absolvovat vzdělávání v oblasti řízení organizace - managementu.

5.3 Pilotní výzkum

Pro potřeby šetření byl připraven dotazník s 28 otázkami určený původně pro respondenty na pozici zástupce ředitele pro teoretické vyučování. Po pilotním ověření byl dotazník upraven, rozšířen na 50 otázek pro zástupce ředitele. Konečná verze dotazníku je přílohou této práce.

5.4 Metody výzkumu

Pro výzkumné šetření byly základním zdrojem dotazník, který tvoří přílohu této práce. Pro vyhodnocení dotazníků respondentů byly některé odpovědi telefonicky upřesněny.

Úvodní část dotazníku obsahovala oslovení a vysvětlení účelu šetření. První část otázek zjišťovala údaje o respondentech (praxi ve školství, dobu výkonu funkce, dřívější zkušenosti

s vedoucí funkcí, absolvované školení nebo vzdělání pro vedoucí funkci, typ školy, její zaměření, kapacitu, formy studia, počet pracovníků středního managementu).

Další část byla věnována organizační struktuře, vymezeným kompetencím, organizačním formám, řídicím aktům, vnitřní komunikaci a informačnímu systému sledovaného úseku.

V dotazníku byly využity otázky s uzavřenými i otevřenými odpověďmi.

5.5 Výsledky výzkumu

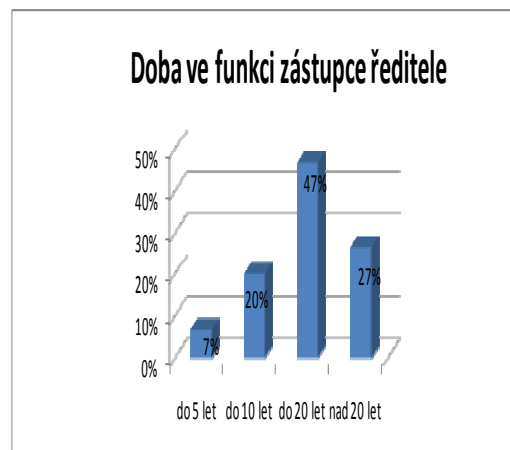
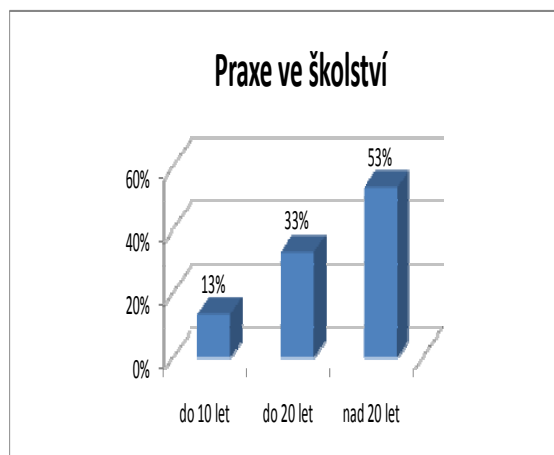
Původně byli osloveni zástupci ředitelů deseti školy, protože však jen 6 vrátilo dotazník se všemi potřebnými údaji. Proto jsem rozšířila okruh respondentů o další školy, na jejichž zástupce jsem získala kontakt buď doporučením, nebo z adresáře Centra školského managementu, jako frekventantů studia. Cílovou skupinou šetření byli zaměstnanci na pozici zástupci ředitele.

Celkově bylo osloveno 25 škol, zpět se ve stanoveném termínu vrátilo k vyhodnocení 15 dotazníků.

Otázky číslo 1, 2, 3, 4 mapovaly praxi respondentů ve školství, jejich zkušenost s vedoucí funkcí a odbornou přípravu pro práci vedoucího pracovníka.

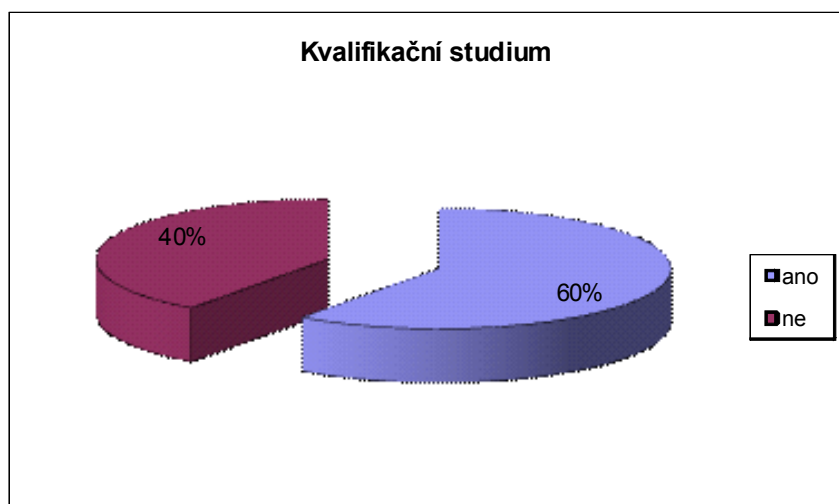
	do 5 let	5 - 10 let	10 - 20 let	nad 20 let
Délka praxe ve školství	0	2	5	8
Doba výkonu funkce ZŘ	1	3	7	4
Zkušenost s vedoucí funkcí				
ve školství	5			
v jiném oboru	3			

Graf č. 1 Praxe respondentů



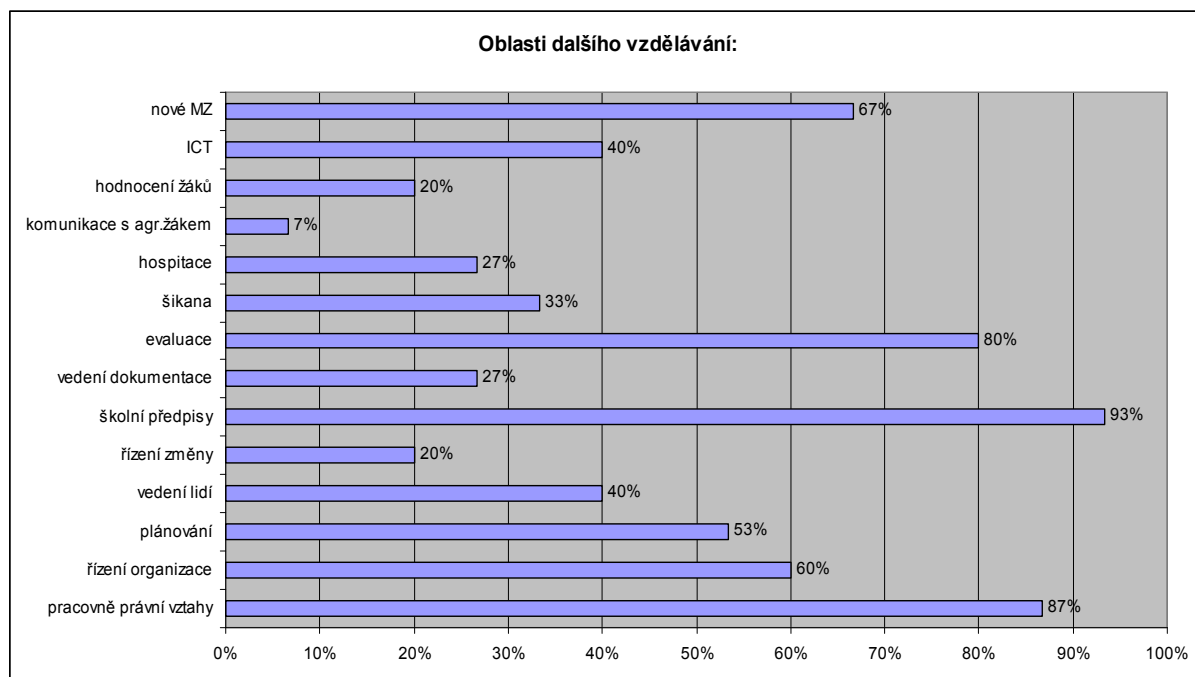
Odborná kvalifikace	kvalifikační studium	odborné kurzy, semináře
	10	5

Graf č. 2 Kvalifikační studium respondentů



Zaměření seminářů - kurzů	Absolvovalo	Procento respondentů
pracovně právní vztahy	13	87%
řízení organizace	9	60%
plánování	8	53%
vedení lidí	6	40%
řízení změny	3	20%
školní předpisy	14	93%
vedení dokumentace	4	27%
evaluace	12	80%
šikana	5	33%
hospitace	4	27%
komunikace s problémovým žákem	1	7%
hodnocení žáků	3	20%
ICT	6	40%
nové MZ	10	67%

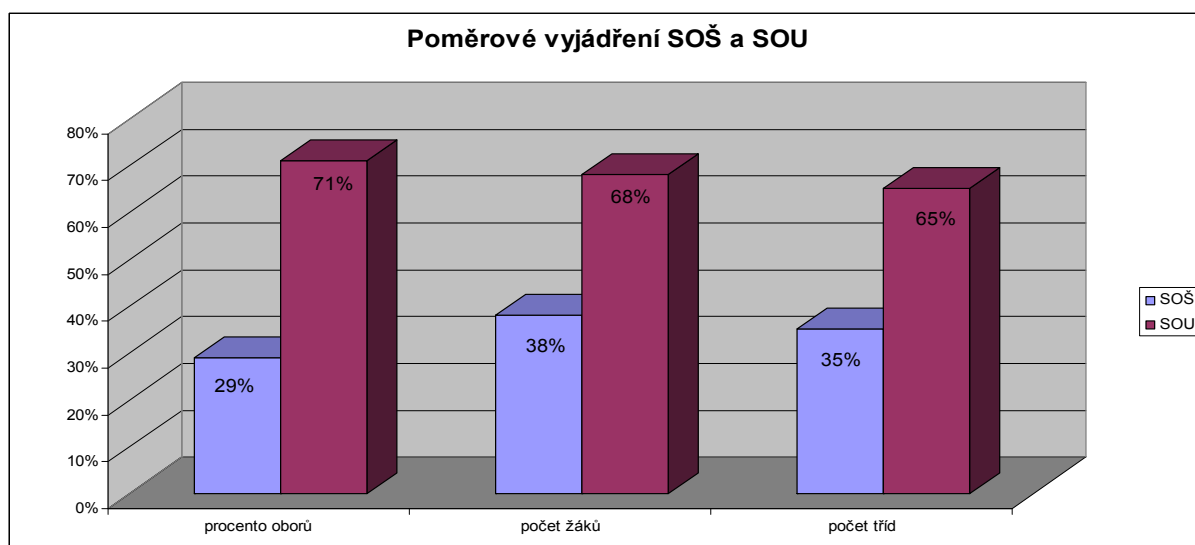
Graf č. 3 Oblasti dalšího vzdělávání respondentů



Otázky číslo 7 - 11 zjišťovaly typ školy a zajišťované formy výuky, počet vyučovaných oborů, jejich zařazení na SOŠ a SOU, mapovaly poměr žáků a tříd těchto oborů na škole.

Typ školy	SOŠ	SOU	SOŠ a SOU
	0	1	14

Graf č. 4 Poměr oborů, žáků a tříd



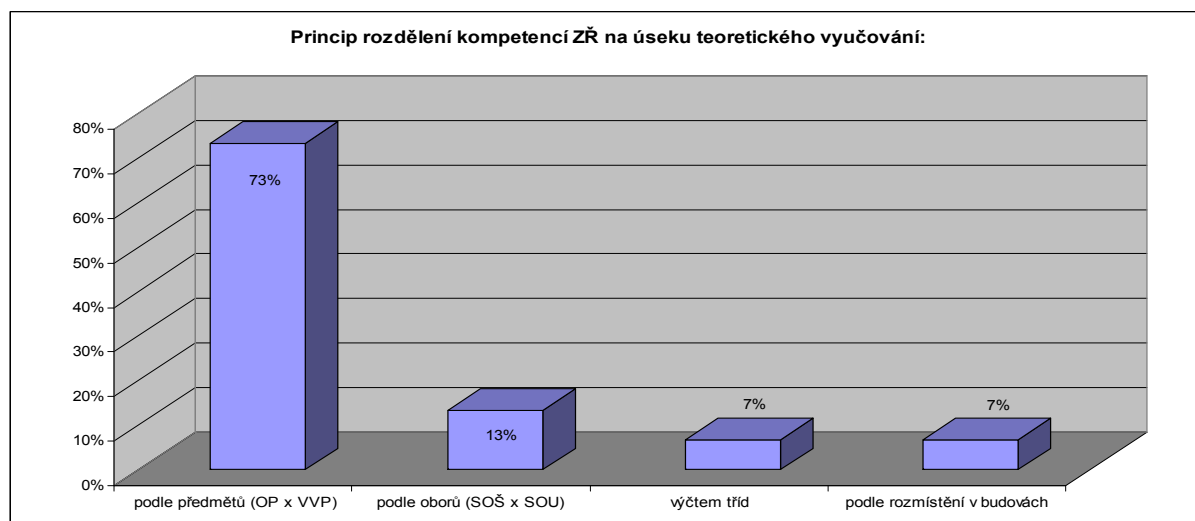
Ze srovnání údajů vyplývá, že oslovené školy, až na jednu výjimku, slučují výuku oborů SOŠ a SOU, z toho 80% škol zajišťuje i dálkovou formou výuku nabízených oborů.

	SOŠ	SOU
procento oborů	29%	71%
počet žáků	38%	62%
počet tříd	35%	65%

Otázky číslo 14 – 18 upřesňovaly dílčí organizaci sledovaného úseku.

Srovnáním schémat organizační struktury a porovnáním pracovních náplní byl potvrzen předpoklad, že se na školách upřednostňuje liniová organizační struktura s prvky funkcionálního uspořádání. Podle kapacity školy a členění řídí úsek teoretického vyučování nejčastěji dva zástupci, v 73% je jejich výběr na základě charakteru předmětů, v 13% byli vybráni podle znalosti charakteru oborů školy, v 7% jim byly přiděleny konkrétní obory a v 7% získali kompetence vlivem působnosti na odloučeném pracovišti sloučených škol. U 87% dotazovaných jsou přesně vymezené kompetence, u 13% se kompetence překrývají – zajišťují stejné typy oborů, působí na různých pracovištích jedné školy (otázky 22 – 24).

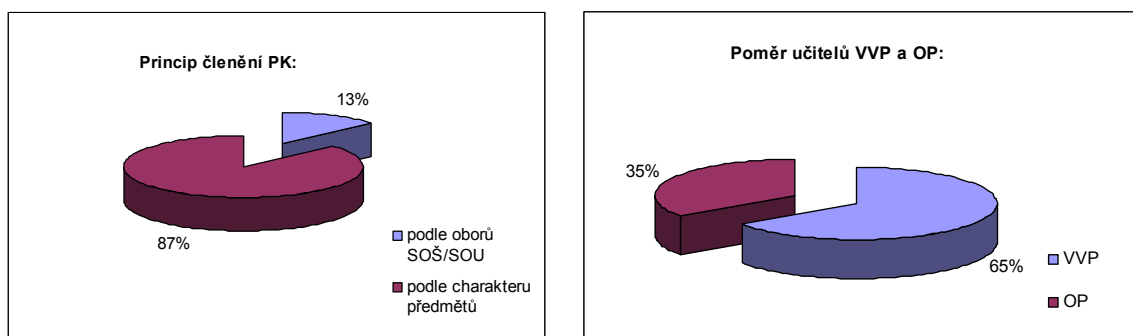
Graf č. 5 Organizace úseku – princip rozdělení kompetencí mezi vedoucí úseku:



Úsek teoretického vyučování je dále organizován pomocí metodických – předmětových komisí. Jejich počet se odvíjí od kapacity školy, počtu pedagogických pracovníků úseku a jejich kvalifikace.

Členění komisí závisí v 13% na typu vyučovaných oborů, v 87% na charakteru předmětů, které pedagogové vyučují (v poměru 2 : 1 všeobecně vzdělávacích a odborných předmětů).

Graf č. 6 Členění předmětových komisí a poměr učitelů VVP a OP



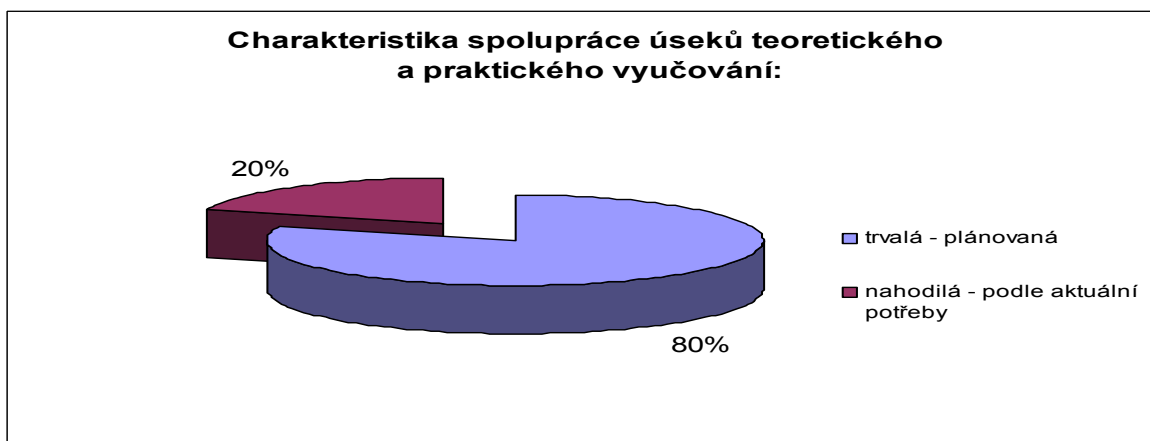
Z celkového počtu pedagogů na úseku teoretického vyučování je v průměru 14% začínajících učitelů (do tří let praxe) a 12% pracujících důchodců.

Složení pedagogického sboru, jeho věková struktura a délka praxe jednotlivých členů ve školství ovlivňují kvalitu vedení daného úseku organizace, zvláště v oblasti organizování – volba vhodného způsobu komunikace a řízení, samostatné práce podle existujících organizačních norem, možnosti delegování.

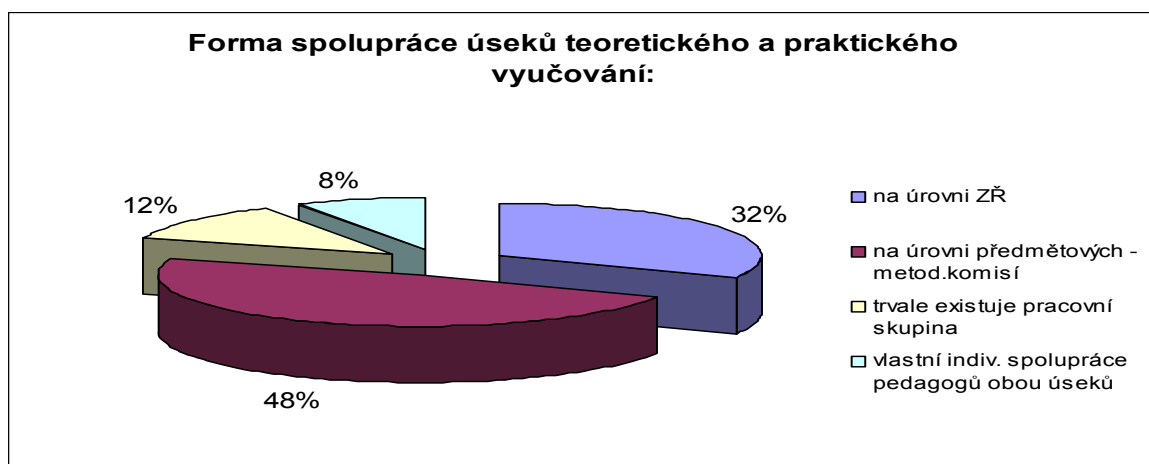
Z odpovědí respondentů vyplývá, že 60% škol zpracovává organizační zabezpečení školního roku pro úseky teoretického a praktického vyučování samostatně, spolupráce obou úseků je trvalá – plánovaná (80%), pouze u 20% se jedná o spolupráci podle aktuální potřeby – odloučená pracoviště.

Hlavní oblasti spolupráce obou úseků (otázky číslo 19 – 21, 25), které zajišťují výchovně vzdělávací proces, jsou ve spolupráci třídních učitelů a učitelů odborného výcviku (46%), v metodické spolupráci při vymezení obsahu učiva tematických plánů, organizaci exkurzí (31%), ve spolupráci na volbě a přípravě učebních materiálů – textů, pomůcek (15%), ojedinelé probíhá spolupráce na projektech (8%).

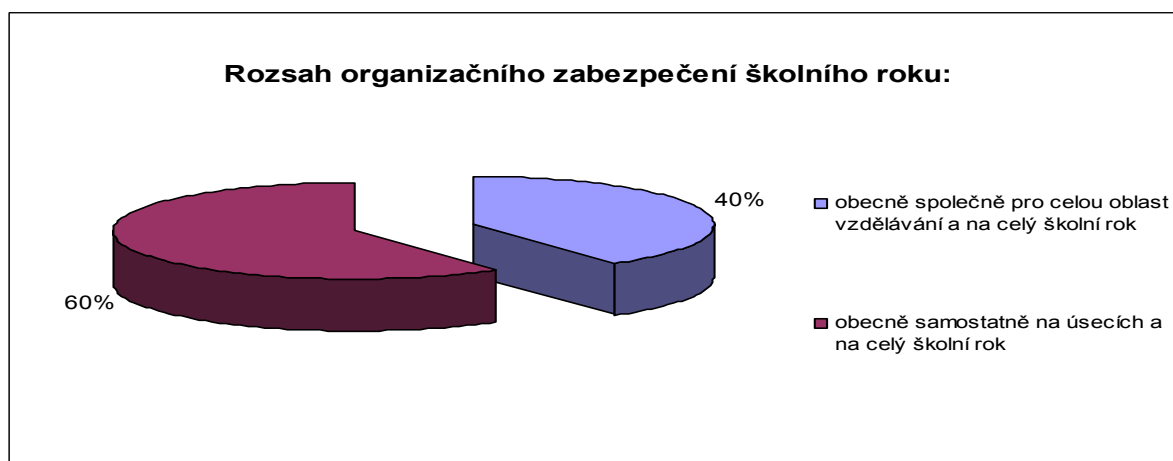
Graf č. 7 Spolupráce úseků, které zajišťují vzdělávání žáků



Graf č. 8 Forma spolupráce úseků



Graf č. 9 Rozsah organizačního zaměření



Pro usnadnění práce daného úseku jsou jasně stanovené pracovní povinnosti zaměstnanců – pracovní náplně vymezují povinnosti učitele, třídního učitele, vedoucího předmětové komise, výchovného poradce, metodika prevence sociálně patologických jevů, vedoucího kurzu.

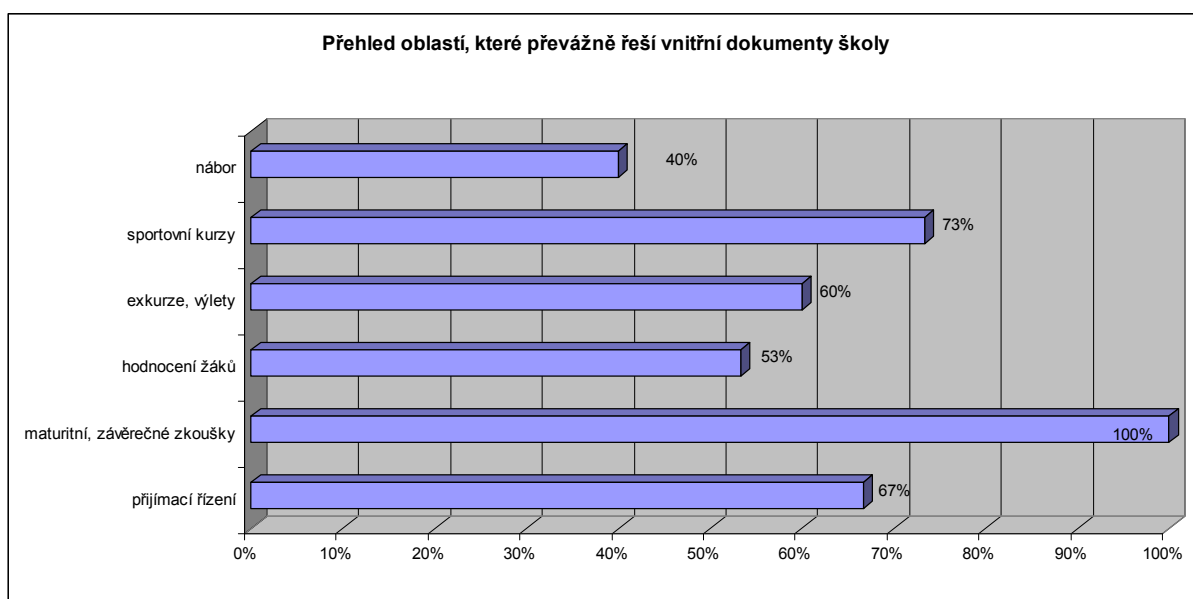
Zajištění školních akcí je v 80% ošetřeno směrnicemi, pokyny, návody - vnitřními normami školy, se kterými jsou pracovníci seznamováni při jejich vydání, při jejich aktualizaci, při nástupu do pracovního poměru (100%), tyto normy jsou trvale k dispozici – přístupné v tištěné (13%) nebo elektronické (87%) podobě.

Nejčastěji se tyto dokumenty týkají organizace zkoušek při ukončování studia (100%), sportovních kurzů (73%), přijímacího řízení (66%), organizačního zajištění exkurzí, praxí, výletů (60%). Dokumenty mají v 60% jednotnou formu a je určena osoba zodpovědná

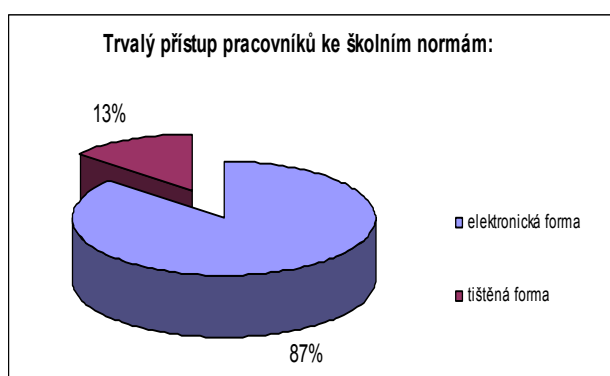
za jejich zpracování (dáno pracovní pozicí, přidělenou funkcí), 40% těchto dokumentů má časové vymezení - určený termín zpracování (otázky číslo 26 – 29).

	ano	ne
Máte vypracované návody - manuály pro zabezpečení školních akcí?	80%	20%
Mají tyto dokumenty jednotnou formu zpracování?	60%	40%
Mají tyto dokumenty stanovenou zodpovědnou osobu za zpracování?	60%	40%
Mají tyto dokumenty stanovený termín zpracování?	40%	60%

Graf č. 10 Organizace úseku – organizační normy školy



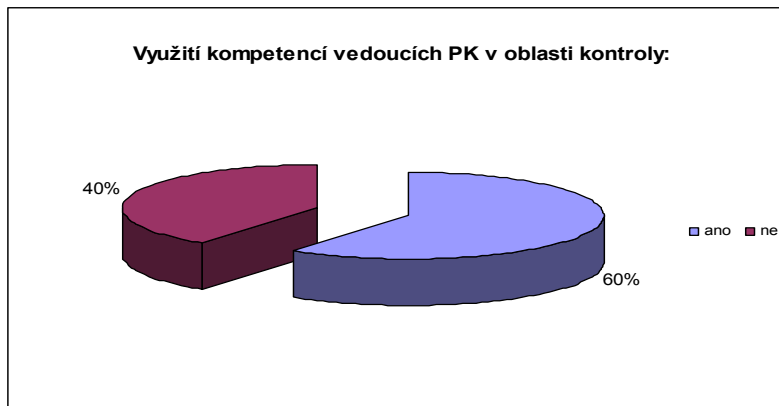
Graf č. 11 Přístup k organizačním normám



Zatímco pracovní náplně vedoucích předmětových – metodických komisí obsahují vymezené kompetence a zodpovědnost těchto pracovníků (100%), skutečné využívání těchto

kompetencí v oblasti kontroly výchovně vzdělávacího procesu uvádí pouze 60% respondentů (otázky 30 – 31).

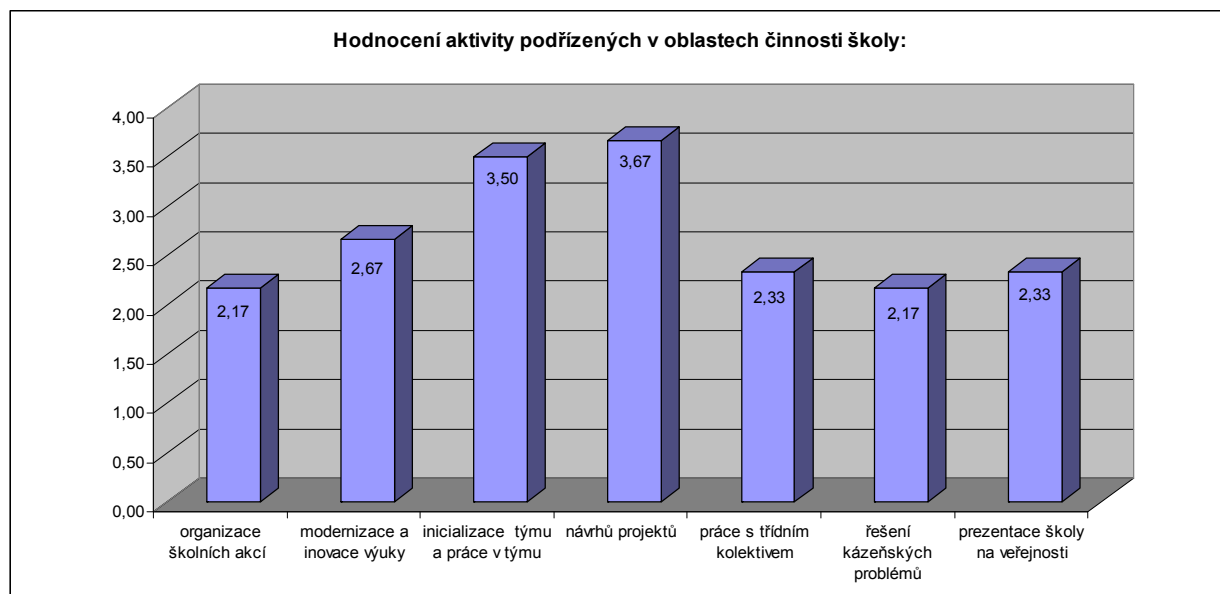
Graf č. 12 Využití kompetencí vedoucími předmětových komisí



Aktivitu podřízených v oblastech, které výrazně ovlivňují kvalitu výchovně vzdělávacího procesu, hodnotili respondenti klasifikací 1 – 5, průměrné hodnocení znázorňuje tabulka (otázka 32):

organizace školních akcí	2,17
modernizace a inovace výuky	2,67
inicializace týmu a práce v týmu	3,50
návrhů projektů	3,67
práce s třídním kolektivem	2,33
řešení kázeňských problémů	2,17
prezentace školy na veřejnosti	2,33

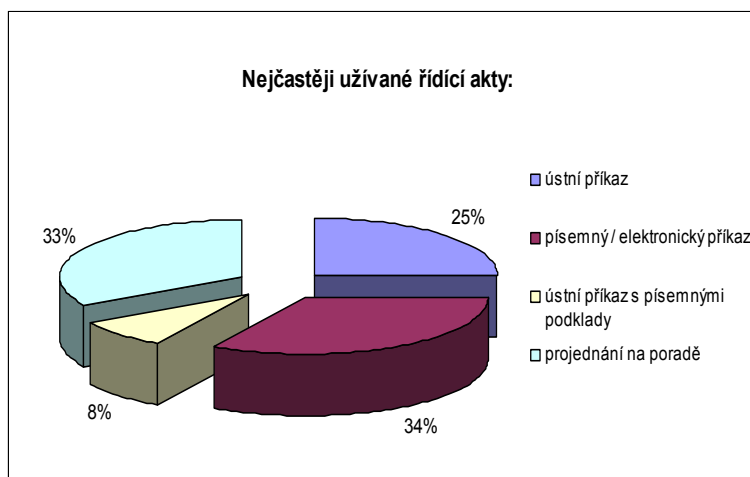
Graf č. 13 Hodnocení vlastní aktivity podřízených



V oblasti přímého řízení úseku a komunikace s podřízenými je nejčastěji využíváno osobní komunikace, ve většině případů se jedná o vertikální komunikaci nadřízeného a podřízených (v obou směrech), při spolupráci v rámci daného úseku je využívána horizontální komunikace, která má kooperativní charakter. Dalšími řídicími akty jsou pokyny a příkazy vydané na poradě úseku, případně předané písemnou/elektronickou formou (otázky 33, 34).

Který z řídicích aktů využíváte nejčastěji?	
ústní příkaz	40%
písemný / elektronický příkaz	27%
ústní příkaz s písemnými podklady	6%
projednání na poradě	27%

Graf č. 14 Nejčastěji užívané řídicí akty



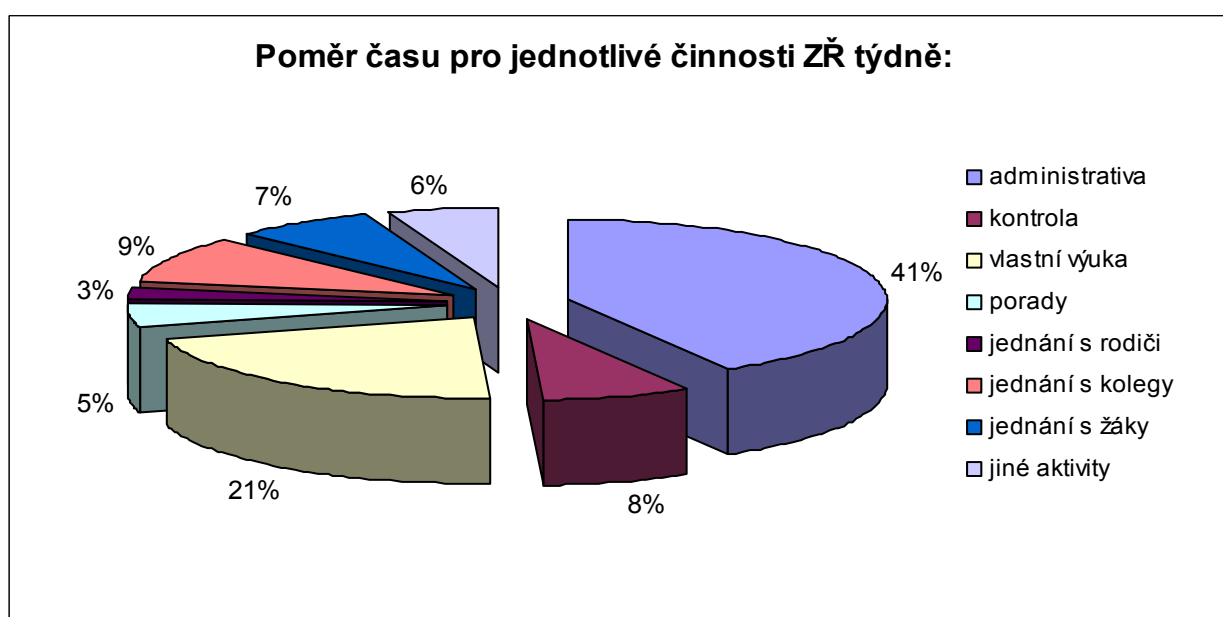
Se zohledněním rozmanitosti delegovaných úkolů, různé míry zkušeností pověřených pracovníků s daným typem úkolu, časovým vymezením úkolu a mírou náročnosti zadaných úkolů je pro vedoucího úseku obtížné vymezit ve svém časovém plánu pevnou dobu pro případnou konzultaci.

Přes určité snahy řídit svůj čas jsou dotazovaní vedoucí pracovníci víceméně téměř stále k dispozici svým podřízeným, 53% dotazovaných si vymezilo pevnou dobu pro administrativní práce a snaží se ji věnovat jen dané problematice, 47% odpovídajících má s managementem času problémy (otázky číslo 38 - 40).

Tomu odpovídají i časové snímky pracovního týdne:

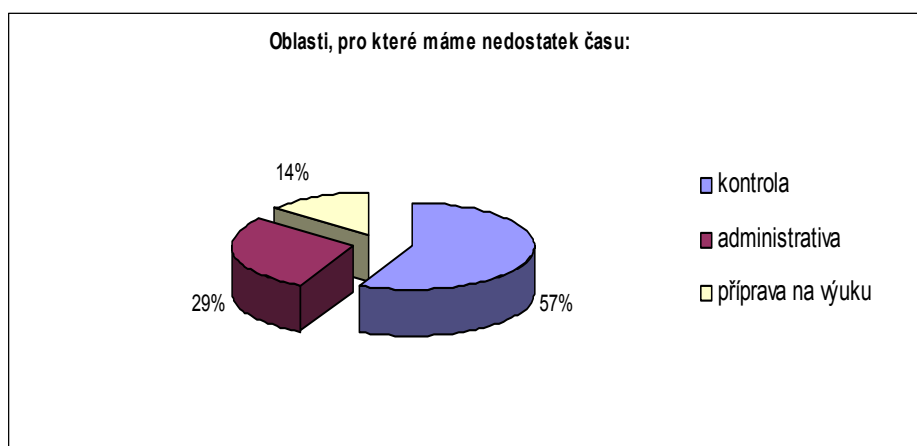
administrativa	26%
kontrola	15%
vlastní výuka	16%
porady	15%
jednání s rodiči	4%
jednání s kolegy	11%
jednání s žáky	9%
jiné aktivity	5%

Graf č. 15 Časový snímek pracovního týdne zástupce ředitele



Hlavní oblasti, ve kterých respondenti cítí nedostatky ve své práci, jsou kontrola (60%), administrativa (27%) a vlastní příprava na výuku (13%), přestože během období, kdy vykonávají vedoucí funkci, 86% dotazovaných změnila styl práce (otázky číslo 41, 42).

Graf č. 16 Problematické oblasti práce



Na oblast plánování byly zaměřeny otázky číslo 35 – 40, 43 -50.

Operativní – cílové řízení úseku se uskutečňuje pomocí krátkodobých plánů. Na úseku teoretického vyučování se nejčastěji setkáme s plány týdenními, 14 – ti denními, případně měsíčními. Období operativních plánů závisí na délce cyklu organizace teoretického a praktického vyučování.

Předmětem střednědobého plánování jsou následující oblasti:

plány PK	100%
plán výchovného poradce	100%
plán metodika prevence	80%
plán environmentální výchovy	67%
plán ICT	67%
plán kontrolní a hospitační činnosti	100%
plán DVPP	100%
plán práce TU	0%
plán uvádění začínajícího učitele	33%
plán exkurzí, výletů	100%

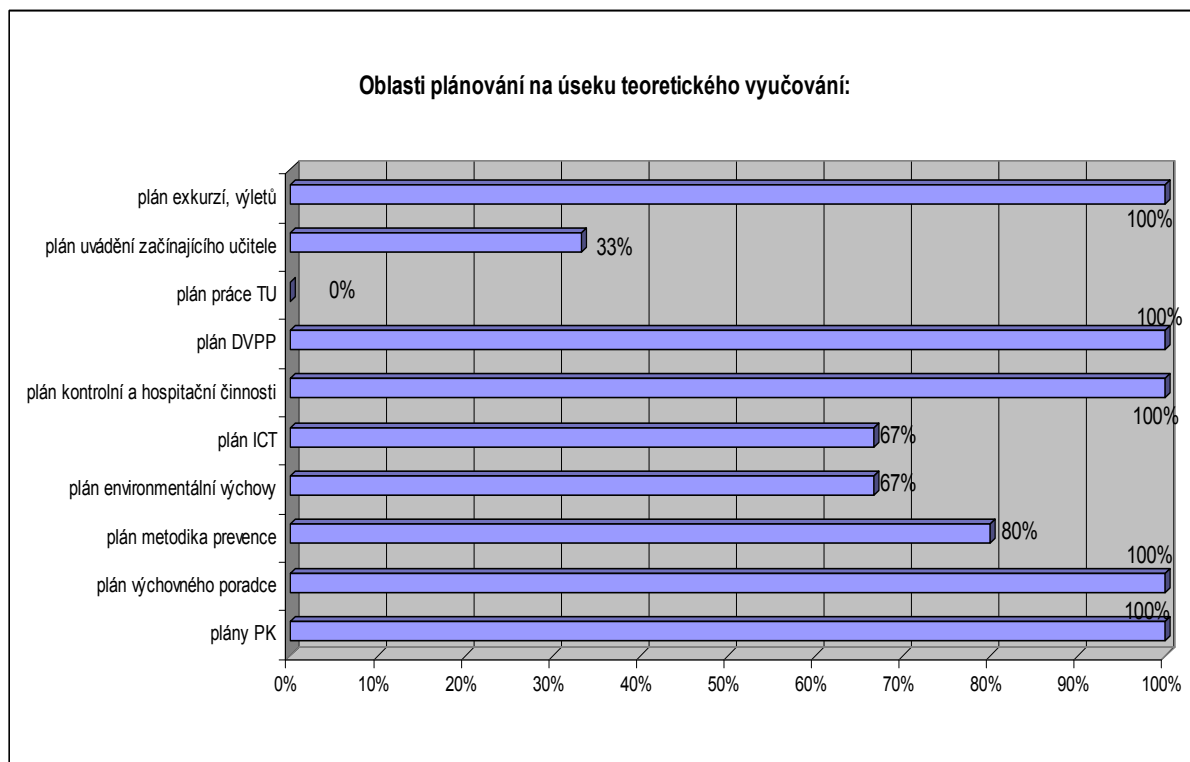
Výchovný poradce, metodik prevence a metodik environmentální výchovy jsou ve svých specifických činnostech přímo podřízeni řediteli školy a se zástupcem ředitele na úseku teoretického vyučování kooperují při plánování vhodných termínů výchovných akcí.

Bližší podněty k plánování konkrétních termínů akcí, jejich organizačnímu zajištění, určení zodpovědných osob a čerpání finančních prostředků získává zástupce ředitele pro teoretické vyučování z plánů práce předmětových komisí na školní rok.

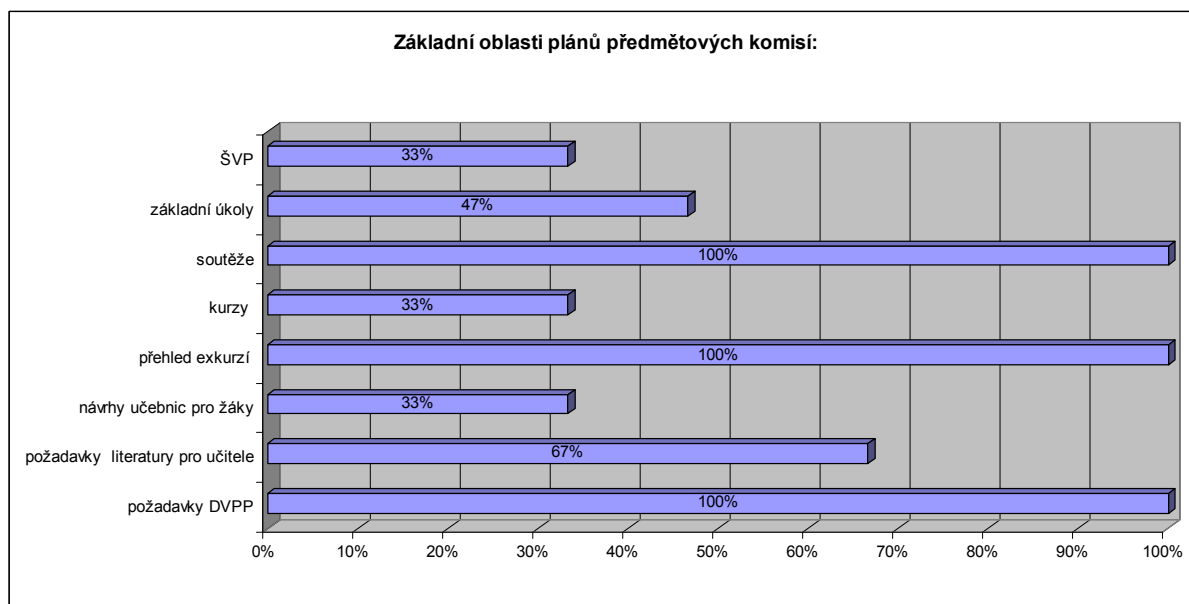
Tyto plány obsahují:

požadavky DVPP	100%
požadavky literatury pro učitele	67%
návrhy učebnic pro žáky	33%
požadavky učebních pomůcek	70%
přehled exkurzí	100%
sportovní kurzy	33%
přehled soutěží	100%
základní úkoly členů PK	47%
úkoly související s tvorbou ŠVP	33%

Graf č. 17 Oblasti plánování na úseku teoretického vyučování



Graf č. 18 Základní oblasti plánů předmětových komisí



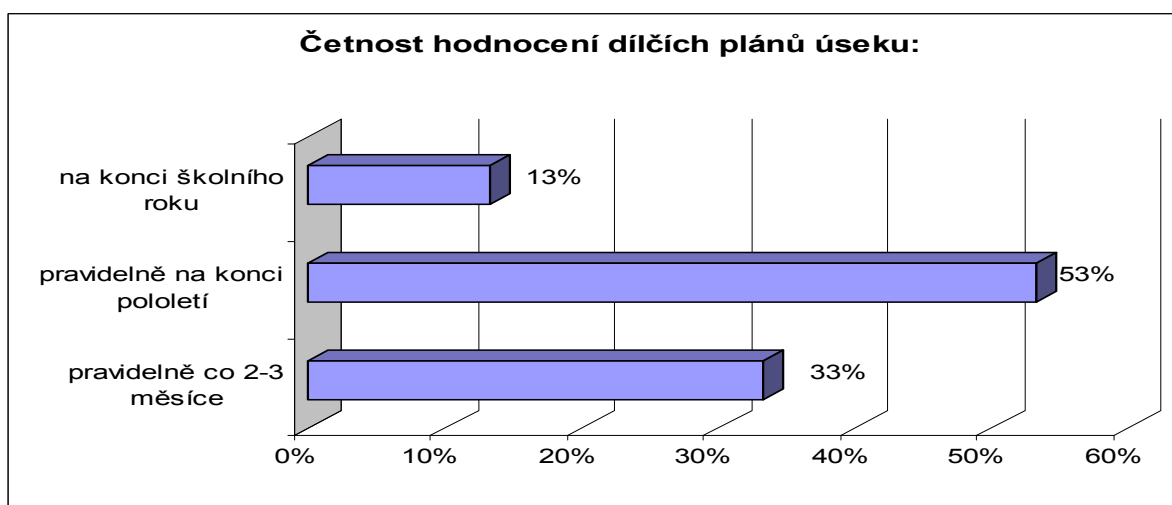
Zpracováním podkladů z dílčích plánů úseku získá vedoucí úseku podklady pro ředitele a ekonoma školy, na jejich základě jsou dále členěny prostředky školy na další vzdělávání pedagogických pracovníků, cestovní náhrady, nákup učebních pomůcek, modernizaci, nutné opravy a rekonstrukce.

V oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je 86% respondentů vázáno rozpočtem školy, tedy počet vzdělávacích akcí a jejich účastníků závisí na ceně školení, semináři, místě a délce jeho konání.

Na rozhodování o financování DVPP a vybavení pomůckami řízeného úseku mají zástupci podíl v rozmezí 42 – 48%.

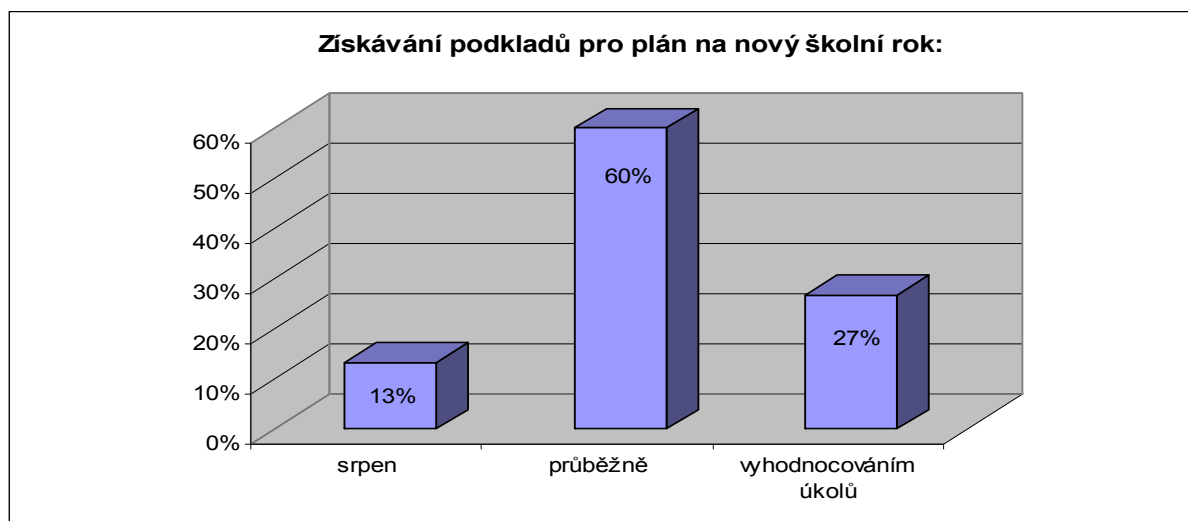
V oblasti kontroly provádí vyhodnocování plnění plánů práce svého úseku 33% respondentů na konci školního roku, 53% dotazovaných pravidelně na konci pololetí školního roku, pouze 13% uvedlo kratší období kontroly, co 2 – 3 měsíce.

Graf č. 19 Četnost hodnocení dílčích plánů



Podklady pro tvorbu plánu práce svého úseku na další školní rok získávají vedoucí úseků v průběhu aktuálního školního roku (60%), kontrolou a vyhodnocováním plnění zadaných úkolů (27%), v přípravném týdnu v srpnu (13%).

Graf č. 20 Období získávání podkladů pro plán na nový školní rok



5.6 Závěr

V analýze řešené oblasti jsem ze vzorku respondentů zúčastněných škol popsala zjištění, že na pozici zástupce ředitele pro teoretické vyučování středních odborných škol a středních odborných učilišť jsou převážně vybíráni učitelé z pedagogického sboru, kteří se osvědčili při výkonu funkce vedoucích předmětových komisí, při plnění dílčích úkolů, se znalostí problematiky dané školy, s ohledem na jejich emoční inteligenci, jsou součástí daného klimatu školy.

Na jedné straně je pro podíl na řízení škol znalost domácího prostředí výhodou, např. při operativním řízení, na druhou stranu může být volba vedoucího pracovníka z daného kolektivu omezující, a to vzhledem k osobním vazbám se zaměstnanci – dříve kolegy.

Převážná část respondentů změnila v průběhu svého působení ve funkci styl řízení, všichni se určitou dobu potýkali s problematikou vedení lidí, kontroly a administrativy. Z důvodu neznalosti problematiky řízení – vedení lidí - ztrácí tyto pracovníci zbytečně čas s dílčími úkoly, které by mohli delegovat. První oblast, ve které nový vedoucí pracovník absolvuje vzdělávání, je obvykle zaměřena na školní předpisy, pracovně právní vztahy, případně evaluaci. V jejich dalším vzdělávání jsou oblasti řízení organizace, vedení lidí a řízení změny opomíjeny.

Většina prostudované literatury se zaměřuje na vzdělávání ředitelů škol. Je to pochopitelné, neboť ti jsou za řízení školy, tedy totální prosperitu, zodpovědní. Ve všech publikacích je však zmínka o požadavku nového typu řídicího pracovníka. Jeho charakteristiku můžeme obecně implementovat na všechny členy vedení škol. Má-li dojít ke změně, musí se změnit i profesní příprava těchto lidí.

Kvalitu organizace lze posuzovat i dle její kultury, na níž se podílí, mimo jiné, kultura chování jednotlivých zaměstnanců, a ti vně i navenek, styl řízení, strategie organizace, organizační struktura a charakter vztahů mezi zaměstnanci na jednotlivých pozicích, způsob komunikace v organizaci, kooperace a koordinace.

Dnešní školy si neprofesionální řízení nemohou dovolit na žádné organizační úrovni, neboť by se tak sama zvnitřku oslabovala na konkurenčním poli mezi ostatními školami.

Domnívám se, že by proto neměla být opomíjena kvalitní příprava řídicích pracovníků na pozici zástupců ředitelů škol v oblasti vedení lidí a v oblasti sociální.

Navrhuji, aby organizace zajišťující a nabízející další vzdělávání pedagogických pracovníků zaměřily svou pozornost také na střední management škol, jehož kompetence jsou

ve zcela jiné rovině než u ředitele školy. Právě v oblasti specifické přípravy zástupců ředitelů vidím velké rezervy.

Stejně jako se tito lidé věnují nastupujícím učitelům, zaslouží si pozornost a péči svého nadřízeného i oni.

5.6.1 Návrh oblastí pro primární vzdělávání středního managementu školy

1. Seznámení se základními předpisy

Ústava ČR – ústavní zákon č.1/1993 Sb., ve znění zákona č. 448/2001 Sb.

Listina základních práv a svobod – 2/1993 Sb.

Zákon č. 3/1993 Sb., o státních symbolech České republiky ve znění zákona č. 154/1998 Sb.

Zákon č. 352/2001 Sb., o užívání státních symbolů České republiky, poslední novela: Zákon č. 27/2008 Sb.

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

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 264/2006 Sb.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Nařízení vlády č. 689/2004 SB., o soustavě oborů vzdělávání v základním, středním a vyšším odborném vzdělávání, ve znění nařízení vlády č. 18/2006 Sb. a č. 224/2007 Sb.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické, přímé pedagogicko – psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Vyhláška MŠMT č. 442/1991 Sb., o ukončování studia ve středních školách a učilištích, ve znění zákona č. 138/1995 Sb., a vyhlášek 235/2003 Sb., a č. 672/2004 Sb.

Vyhláška MŠMT č. 394/2008 Sb., kterou se mění vyhláška č. 671/2004 Sb., kterou se stanoví podrobnosti o organizaci přijímacího řízení ke vzdělávání ve středních školách, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška MŠMT č. 13/2005 Sb., o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři, ve znění vyhlášky č. 374/2006 Sb.

Vyhláška MŠMT č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy

Vyhláška MŠMT č. 47/2005 Sb., o ukončování vzdělávání ve středních školách závěrečnou zkouškou a o ukončování vzdělávání v konzervatoři absolutoriem

Vyhláška MŠMT č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných, ve znění vyhlášky č.62/2007 Sb.

Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.

Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů

Vyhláška MŠMT č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky ve znění vyhlášek č. 389/2006 Sb. a č. 226/2007 Sb.

Vyhláška MŠMT č. 263/2007, kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí

Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování podle 16 - ti třídního katalogu prací, č. j. 30 2003-25

Metodický pokyn k zajištění bezpečnosti ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních zřizovaných MŠMT, č. j. 37 014/2005, Věstník MŠMT sešit 2/2006

Metodický pokyn MŠMT k výchově proti projevům rasismu, xenofobie a intolerance č. j. 14 423/99-22, Věstník MŠMT sešit 5/1999

Metodický pokyn MŠMT k prevenci a řešení šikanování mezi žáky škol a školských zařízení č. j. 28 275/2000-22, Věstník MŠMT sešit 1/2001

Metodický pokyn k environmentálnímu vzdělávání, výchově a osvětě ve školách a školských zařízeních č. j. 32 338/2001-22, Věstník MŠMT sešit 2/2002

Metodický pokyn MŠMT k jednotnému postupu při uvolňování a omlouvání žáků z vyučování, prevenci a postihu záškoláctví č. j. 10 194/2002-14, Věstník MŠMT sešit 3/2002

Informace o spolupráci předškolních zařízení, škol a školských zařízení s Policií ČR při prevenci a při vyšetřování kriminality dětí a mládeže a kriminality na dětech a mládeži páchané č. j. 25 884/2003-24, Věstník MŠMT sešit 11/2003

Strategie prevence sociálně patologických jevů u dětí a mládeže v působnosti resortu MŠMT na období 2005-2008 (č. j. 10 844/2005-24)

Metodický pokyn MŠMT k primární prevenci, sociálně patologických jevů u dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních, č. j. 20 006/2007-51

2. Semináře, kurzy se zaměřením:

- změny v právních předpisech, právní výklad platných předpisů
- úvod do manažerské funkce, osobnost manažera, jeho kompetence a role
- personální řízení a vedení lidí, styly řízení, motivace a hodnocení pořízených
- jednání s lidmi, komunikace, odolnost stresu, frustraci, konfliktům, manipulaci
- Time management
- Selfmanagement

3. Tvůrčí dílna (work – shop) – předávání zkušeností, konzultace řešení problémů

6 Seznam literatury

PRÁŠILOVÁ, M., VAŠŤATKOVÁ J.: Příspěvek z mezinárodní vědecké konference České pedagogické společnosti *Proměny pedagogiky* 3. – 4. 2. 2005.

SOLFRONK, J.: *Kapitoly ze školského managementu*. Technická univerzita v Liberci, 2002. 7, 8, 10, 19 s. ISBN 80-7083-655-5.

VEBER, J. a kol.: *Management. Základy – prosperita - globalizace*. Praha, Management Press, 2000. 17, 56 s. ISBN 80-7261-029-5.

ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie – stručný přehled*, 2005/2006. Zlín, CEED 2005. 197, 200, 202 s. ISBN 80-903433-1-7.

OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M.: *Základy školského managementu*. Olomouc, 2002. 8, 14 s. ISBN 80-244-0558-X.

SLAVÍKOVÁ, L.: *Systém přípravy řídicích pracovníků ve školství v kontextu nových technologií vzdělávání*. Praha, Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2003, 158. s. ISBN 80-7290-150-8.

SLAVÍKOVÁ, L.: *Školský management. Řízení školy pedagogického procesu*. Praha, Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-134-6.

SLAVÍKOVÁ, L. a kol: *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti*. Praha, Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2002. ISBN 80-7290-120-6.

SLAVÍKOVÁ, L.: *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha, Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2003. 23 s. ISBN 80-7290-133-8.

PRŮCHA, J.: *Moderní pedagogika*, Praha, Portál 1997, 412 s. ISBN 80-7178-170-3.

Učitelé listy 2003/2004, č. 3, příloha Ředitelské listy, 1-2 s.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín EKKA 1996. ISBN 80-902200-8-8.

Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon, č. 561. Sbírka zákonů, 2004, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný z WWW: <mvcr.cz>.

OBST, O.: *Systém stupňovité přípravy řídicích pracovníků ve školství. Školský management a vzdělávání řídicích pedagogických pracovníků*. Sborník z odborného semináře 20. – 21. října 1998, Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 1998. ISBN 80-7067-896-8.

KESNER, Z.: *Organizace školy*. Odborný měsíčník pro ředitele škol *Řízení školy* -. 1/2007, 2-7 s.

- KESNER, Z.: *Předmětové komise*. Řízení školy 5/2005, 12-14 s.
- SVĚTLÍK, J.: *Marketing školy*. Zlín: EKKA 1996. ISBN 80-902200-8-8.
- ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha, Grada Publishing, spol. s.r.o. 1999. ISBN 80-7169-914-5.
- BACÍK, F.; KALHOUS, J.; SVOBODA, J. aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha, Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-010-6.
- ŠULEŘ, O.: *Zvládáte své manažerské role?* Praha, Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Brno, Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Desatero manažera*. Praha, Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-837-2.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha, Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-274-0698-9.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- ŠTĚPANÍK, J.: *Umění jednat s lidmi. Cesta k úspěchu*. Praha, Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0530-3.
- ŠTĚPANÍK, J.: *Umění jednat s lidmi. 2. Komunikace*. Praha, Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0844-2.
- ŠTĚPANÍK, J.: *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. Praha, Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 80-247-1527-8.
- EGER, L.: *Personální řízení (se zaměřením na školy)*. Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-799-3.

Seznam příloh

6.1 Přílohy

6.1.1 Dotazník

6.1.2 Seznam zkratk

6.2 Obrázky

6.2.1 Poměr hodin na jednotlivých součástech školy

6.2.2 Organizace výuky ve školním roce

6.2.3 Kalendář školního roku – 1. pololetí

6.2.4 Kalendář školního roku – 2. pololetí

6.2.5 Kalendář školního roku – rozpis konzultací dálkového studia

6.2.6 Přehled akcí a termínované úkoly

6.2.7 Termíny porad a schůzek předmětových komisí

Vážení kolegové,

dostává se Vám do rukou dotazník k závěrečné bakalářské práci mého studia. Tato práce je zaměřena na zmapování podílu plánování a organizace v denní činnosti ZŘ, na nejčastější úkoly, které plníme, a činnosti, které zabezpečujeme a konáme.

Prosím Vás o pomoc při vyplnění dotazníků, jedná se anonymní údaje, které budou využity pouze pro tuto práci.

Děkuji za pochopení a spolupráci.

S pozdravem Pavlína Žáková

- 1 Kolik let pracujete ve školství?
- 2 Jak dlouho jste ve funkci zástupce ředitele (dále jen ZŘ)?
- 3 Pracoval (a) jste dříve ve vedoucí funkci?
a) ve školství ano ne
b) v jiném oboru ano ne
- 4 Absolvoval (a) jste kvalifikační studium - odborné kurzy pro výkon své dnešní funkce?
ano ne
- 5 Uveďte oblasti, ve kterých jste, mimo funkční studium, absolvoval (a) školení:
- pracovně právní vztahy
- řízení organizace
- plánování
- vedení lidí
- řízení změny
- školní předpisy
- vedení dokumentace
- jiné - uveďte _____

- 6 S jakými zdroji informací pracujete nejčastěji:

7 Typ školy, na které pracujete: SOU SOŠ oba

8 Počet vyučovaných oborů na škole?

celkem SOU SOŠ

9 Počet žáků školy (odhadem)

celkem SOU SOŠ

10 Počet tříd ve škole:

celkem SOU SOŠ

11 Jaké formy studia Vaše škola zajišťuje?

denní

večerní

dálková

distanční

kombinovaná

12 Počet zástupců ředitele pro výuku:

celkem teor.vyuč prakt.vyuč.

13 Počet předmětových - metodických komisí:

celkem teor.vyuč prakt.vyuč.

14 Uveďte princip členění komisí:

15 Počet podřízených na úseku

celkem VVP OP

16 Počet začínajících učitelů - praxe do 3 let

celkem VVP OP

17 počet uvádějících učitelů

celkem VVP OP

18 Počet důchodců

celkem VVP OP

19 Charakterizujte spolupráci úseku teoretického a praktického vyučování:

trvalá - plánovaná

nahodilá - podle aktuální potřeby

není, pracují samostatně

20 Převažující forma spolupráce obou úseků:

na úrovni ZŘ

na úrovni předmětových - metod.komisí

trvale existuje pracovní skupina

vlastní indiv. spolupráce pedagogů obou úseků

21 Hlavní oblasti spolupráce obou úseků (odhadněte rozsah v %):

spolupráce TU a UOV

metodická - obsah TP učiva, exkurze...

příprava učebních materiálů - texty, pomůcky

spolupráce na projektech

jiná (uvedte) _____

Oblast organizace:

xxx organizační struktura školy _____ prosím zaslání na e-mail

22 V případě, že na úseku teoretického vyučování pracuje více ZŘ, jsou jejich kompetence a pravomoci přesně definované?

ano ne

23 Jakým způsobem?

podle předmětů (OP x VVP)

podle oborů (SOŠ x SOU)

výčtem tříd

podle rozmístění v budovách

jiný způsob _____

24 Mají ZŘ současně vymezené specifické oblasti činnosti, které se nepřekrývají?

ano ne

- návrhů projektů
- práce s třídním kolektivem
- řešení kázeňských problémů
- prezentace školy na veřejnosti
- 33 Který z řídicích aktů využíváte nejčastěji (uvedte v % = celkem 100%)?
- ústní příkaz
- písemný / elektronický příkaz
- ústní příkaz s písemnými podklady
- projednání na poradě
- 34 Mají pracovníci možnost s Vámi konzultovat - jednat
- kdykoliv podle potřeby
- denně určitou dobu
- minim 3x týdně
- po dohodě termínu
- 35 Na jak dlouhé období zpracováváte plány práce svého úseku?
- měsíční
- 14- denní
- týdenní
- 36 Uvedte četnost schůzek - porad:
- úseku - porady učitelů _____
- pedagogické rady _____
- jednání předm. komisí _____
- jednání vedoucích před.komisí se ZŘ _____
- Máte pevně stanovené termíny těchto porad v ročním plánu?
- 37 ano ne
- 38 Máte v denním režimu pevně stanovenou dobu na administrativu?
- ano ne

39 Uvedte v %, kolik času týdně věnujete činnostem (celkem 100%):

administrativa	<input type="text"/>
kontrola	<input type="text"/>
vlastní výuka	<input type="text"/>
porady	<input type="text"/>
jednání s rodiči	<input type="text"/>
jednání s kolegy	<input type="text"/>
jednání s žáky	<input type="text"/>
jiné aktivity	<input type="text"/>

40 Které oblasti z uvedených činností věnujete nechtěně nejméně pozornosti (nestíháte ji)?

41 Změnil se Váš styl řízení od nástupu do funkce ZŘ, pokud ano uveďte v čem nejvíce?

ano ne

42 Jaký styl řízení upřednostňujete?

43 Doplněte přehled plánů za úsek teoretického vyučování:

plány PK	<input type="text"/>
plán výchovného poradce	<input type="text"/>
plán metodika prevence	<input type="text"/>
plán environmentální výchovy	<input type="text"/>
plán ICT	<input type="text"/>
plán kontrolní a hospitační činnosti	<input type="text"/>
plán DVPP	<input type="text"/>
plán práce TU	<input type="text"/>

plán uvádění začínajícího učitele

jiné plány - uveďte

44 Co obsahují plány práce předmětových - metodických komisí?

požadavky DVPP

požadavky odborné literatury, učebnic pro učitele

návrhy učebnic pro žáky

přehled exkurzí (třída, termín, obsah, zodp. osoba)

kurzy (LVZ, cyklokurz, vodácký výcvik,...)

soutěže

další oblasti

45 Sestavujete samostatný přehled plánovaných exkurzí na školní rok?

ano

ne

46 Jakým způsobem získáváte podněty pro vybavení a modernizaci školy?

47 Jakým způsobem plánujete výdaje na DVPP, školení, semináře?

48 Do jaké míry máte možnost rozhodovat o financování svého úseku v oblasti
(ohodnoťte na škále 1----5 jako klasifikaci)

DVPP

vybavení pomůckami

49 Jak často vyhodnocujete plnění plánů práce?

pravidelně co 2-3 měsíce

pravidelně na konci pololetí

na konci školního roku

50 Kdy získáváte podklady pro přípravu plánů na školní rok?

Ještě jednou děkuji za Váš čas a spolupráci.

Příloha 6.1.2 Seznam zkratk

ZŘ	zástupce ředitele
ZŘ EHS	zástupce ředitele pro ekonomickou a hospodářskou správu
ZŘTS	zástupce ředitele pro technickou správu
ZŘTV	zástupce ředitele pro teoretické vyučování
ZŘPV	zástupce ředitele pro praktické vyučování
ZŘMV	zástupce ředitele pro mimoškolní výchovu
MZ	maturitní zkoušky
ZZ	závěrečné zkoušky
ŠVP	školní vzdělávací program
MŠMT	ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o konání práce
PZ	přijímací zkoušky
MZ	maturitní zkoušky
ZZ	závěrečné zkoušky
TU	třídní učitel
ZP	zákoník práce
SOŠ	střední odborná škola
SOU	střední odborné učiliště
VP	výchovný poradce
MP	metodik prevence
PPP	pedagogicko - psychologická poradna
SPU	specifické poruchy učení
ICT	informační a komunikační technologie
VVP	výchovně vzdělávací předměty
OP	odborné předměty
PK	předmětové komise

Obrázek 6.2.2

ORGANIZACE VÝUKY VE ŠKOLNÍM ROCE 2007/2008

Zahájení školního roku	pondělí	3. září 2007 - sudý týden (36.)
Náhradní termín ZZ, MZ	pátek úterý až pátek středa a čtvrtek	14. 9. 2007 - pis.část 18. 9. 2007 21. 9. 2007 – prakt.část 26. 9. 2007 – ústní část MZ, ZZ 27. 9. 2007 – ústní část ZZ
Podzimní prázdniny	čtvrtek a pátek	25. 10.2007 26. 10. 2007
Klasifikace 1. čtvrtletí	čtvrtek	15. 11.2007 konzultace, tř. schůzky
Dny otevřených dveří	středa a čtvrtek	12. 12.2007 13. 12.2007
Opravný termín ZZ	pátek pondělí a úterý středa	14. 12.2007 – pis. část 17. 12.2007 – prakt. část 18. 12.2007 19. 12. 2007 – ústní část
Vánoční prázdniny	sobota až středa	22. 12.2007 2. 1. 2008
Začátek výuky	čtvrtek	3. 1. 2008 - lichý týden
Dny otevřených dveří	pátek a sobota	18. 1.2008 19. 1.2008
Klasifikace za 1. pololetí	pátek	25. 1.2008
Konec prvního pololetí	čtvrtek	31. 1.2008
Pololetní prázdniny	pátek	1. 2. 2008
Jarní prázdniny	pondělí až pátek	11. 2. 2008 15. 2. 2008
LVZ Velká Rača		25. – 29. 2. 2008
Velikonoční prázdniny	čtvrtek a pátek	20. 3. 2008 21. 3. 2008
Velikonoce	pondělí	24. 3. 2008
Klasifikace za 3. čtvrtletí	středa	2. 4. 2008
Třídní schůzky – konzultace		17. 4. 2008
Přijímací zkoušky pro rok 2008/2009	pondělí	21. 4. 2008
Přijímací zkoušky pro rok 2008/2009	pondělí	28. 4. 2008 nástavbové studium
Souvislá praxe SOŠ		5. 5. - 30. 5. 2008 – dle rozpisu
Klasifikace 3. ročníku SOU	čtvrtek	29. 5. 2008

Obrázek 6.2.3 Kalendář školního roku – 1. pololetí

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1			září 2007		říjen		listopad		prosinec		leden 2008	
2	po	3	zahájení	1							Vánoční prázdniny	po
3	út	4	výuka ST	2						1		út
4	st	5		3						2		st
5	čt	6		4		1				3	výuka LT	čt
6	pá	7		5		2				4		pá
7	so	8		6		3		1		5		so
8	ne	9		7		4		2		6		ne
9	po	10		8		5		3	školení BOSCH SOŠD	7		po
10	út	11		9		6		4		8		út
11	st	12		10		7		5		9		st
12	čt	13		11		8		6		10		čt
13	pá	14	ZZ písemná část	12		9		7		11		pá
14	so	15		13		10		8	Černá louka ?	12		so
15	ne	16		14		11		9		13		ne
16	po	17		15	KVALITA 2007	12		10		14		po
17	út	18	ZZ praktická část	16		13		11		15		út
18	st	19		17		14		12	Dny otevřených dveří	16		st
19	čt	20		18		15	Tř.schůzky - konzultace	13	13:00 - 18:00	17		čt
20	pá	21		19		16		14	ZZ pís.část	18	Dny otevřených dveří	pá
21	so	22		20		17		15		19	pá 13:00 - 18:00, so 8:00 - 12:00	so
22	ne	23		21		18		16		20		ne
23	po	24		22		19		17	ZZ prakt.část	21		po
24	út	25		23		20		18	ZZ prakt.část	22		út
25	st	26	MZ + ZZ	24		21		19	ZZ ústní část	23		st
26	čt	27	ZZ automechanici	25	Podzimní prázdniny	22		20		24		čt
27	pá	28	Státní svátek	26		23		21		25	klasifikace žáků	pá
28	so	29		27		24		22		26		so
29	ne	30		28	Státní svátek	25		23		27		ne
30	po			29		26		24	Vánoční prázdniny	28	pedagogická rada	po
31	út			30		27		25		29		út
32	st			31		28		26		30		st
33	čt					29	Automechanik Junior 2008	27		31	Vysvědčení	čt
34	pá					30		28				pá
35	so							29				so
36	ne							30				ne
37	po							31				po

Obrázek 6.2.4 - Kalendář školního roku – 2. pololetí

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1			únor 2008		březen		duben		květen		červen	
2	po											
3	út					1						
4	st					2						
5	čt					3	Tř.schůzky 4.roč. SOŠ	1	Svátek			
6	pá	1	Pololetní prázdniny			4		2	MZ - prakt.část/pis. OP - ŘV			
7	so	2		1		5		3				
8	ne	3		2		6		4		1		
9	po	4		3		7		5	Klasifikace ETE4, SID4	2	ZZ písemná část	
10	út	5		4		8		6	SID4 + ETE4	3		
11	st	6		5		9		7	MZ prakt.část	4		
12	čt	7		6		10		8	Svátek	5		
13	pá	8		7		11		9	4.roč. - hodnocení pís. prací	6		
14	so	9		8		12		10		7		
15	ne	10		9		13		11		8		
16	po	11	Jarní prázdniny	10		14		12		9	ZZ praktická část	
17	út	12		11		15		13		10		
18	st	13		12		16		14		11		
19	čt	14		13		17	Tř.schůzky - konzultace	15	klasifikace PED4, DPS2	12		
20	pá	15		14	komise ZZ, přihlášky ZŠ	18		16		13		
21	so	16		15		19		17		14		
22	ne	17		16		20		18		15		
23	po	18	Automechanik Junior testy ICT	17		21	1.kolo PZ, MZ CJL - ŘV	19	MZ ústní část SID4, ETE4	16	ZZ ústní část MAA3	
24	út	19		18		22		20		17	MAB3	
25	st	20		19	přihlášky nástavb.studia	23		21		18	ATE3	
26	čt	21		20	Velikonoční prázdniny	24		22		19	MEC3	
27	pá	22		21		25		23	Vysvědčení MZ	20	KLE3, klasifikace žáků	
28	so	23		22		26		24		21		
29	ne	24		23		27		25		22		
30	po	25	LVZ 1.ročníky	24	Velikonoce	28	1.kolo nástavby - 15:00 h	26	MZ ústní část PED4, DPS2	23	pedagogická rada	
31	út	26		25		29		27		24		
32	st	27		26		30		28		25		
33	čt	28		27				29	Klasifikace 3.roč. SOU	26		
34	pá	29		28				30	Vysvědčení MZ	27	Vysvědčení	
35	so			29				31		28		
36	ne			30						29		

Obrázek 6.2.5 - Kalendář školního roku – Rozpis konzultací dálkového studia

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ROZPIS KONSULTACÍ DÁLKOVÉHO STUDIA 2007/2008													
2														
3														
4	1.POLOLETÍ													
5	Den	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S	
6				PVD/NEU 27/9									ZAP/JWC 29/11	
7	ČT	13/9	20/9	ZEV/ DPC 26/9	4/10	11/10	18/10	25/10	31/10	8/11	15/11	22/11	ZEV/ DPC 28/11	
8	ST	12/9	19/9		3/10	10/10	17/10	24/10	31/10	7/11	14/11	21/11		
9														
10														
11				blok 5 h									blok 5 h	
12	Zkouškové období za 1.pololetí probíhá 30.11.2007 - 5.2.2008													
13														
14														
15														
16	2.POLOLETÍ													
17	Den	S	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S	L	
18														
19	ČT	7/2	14/2	21/2	28/2	6/3	13/3	20/3	27/3	3/4	10/4	17/4	24/4	
20														
21	ST	6/2	13/2	20/2	27/2	5/3	12/3	19/3	26/3	2/4	9/4	16/4	23/4	
22														
23														
24	Zkouškové období za 2.pololetí probíhá 25.4. - 20.6.2008													
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														

Obrázek 6.2.6 Přehled akcí a termínovaných úkolů

	A	B	C	D
1	září 2007	kdo	termín	
2	školení BOZP - 1. ročníky a přestupy	ZŘTS, TU		
3	TH - školní řád, řády odborných učeben, BOZP TEV	TU, uč ICT, ELM, TV		
4	TP - úprava a kompletace po PK a předmětech	ved PK	14.9	
5	vstupní testy 1.ročníku SOŠ - CIJ, MAT	PK 1,2,8	30.9	
6	opravné MZ, ZZ	PK mimo 3	26-27.9	org.opatření
7				
8				
9				
10	říjen 2007			
11	zadání ročníkových prací z OP	PK OP	31.10	
12	okruhy k MZ, ZZ	mimo PK 3	31.10	
13	testy KVALITA 2007 - 1.ročník SOŠ	PK 2/ICT	15. - 19.10.	
14	příprava náborových materiálů	všichni		
15	Praha 4.roč	PK 8		
16				
17	listopad 2007			
18	výběr žáků na soutěž Automechanik Junior 2008	PK 6	15.11.	
19	čtvrtletní práce	PK 2, 1,8		
20	klasifikace za 1.čtvrtletí, konzultace, třídní schůzky	všichni U	15.11.	
21				
22				
23	prosinec 2007			
24	kontrola TP	PK	17.XII	
25	nábor - Černá louka	stud.ref		
26	nábor - Dny otevřených dveří	všichni	12. - 13.12.	
27	přihlášky žáků 4.ročníků k volitelné MZ	TU	14.12.	
28	opravné ZZ	PK 5-6	14. - 19.12.	
29	Osvětim, Krakov - výběr žáků	PK 1+8		
30				
31	leden 2008			
32	nábor - Dny otevřených dveří	všechny PK	18. - 19.1.	
33	pololetní práce, klasifikace za 1.pololetí	všechny PK	25.1.	
34	pedagogická rada	všechny PK	28.1.	
35	výdej vysvědčení	všechny PK	31.1.	
36	přijímací řízení - počty přijímaných žáků	ŘŠ	31.1.	
37				
38				

Obrázek 6.2.7 Přehled porad a schůzek předmětových komisí

Termíny schůzek předmětových komisí ve šk.roce 2007/2008											
PK č.	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
1	20.9	18.10	22.11	13.12./DOD	24.1	28.2	27.3	24.4	x	26.6./čt	
2	x	x	x	14.12./ pá	18.1.DOD/pá	29.2/pá	28.3./pá	x	16.5./pá	20.6./pá	
3	12.9	x	6.11	x	7.1	x	6.3	x	6.5	23.6./cyklo	
4	14.9	3.10	14.11	x	9.1	x	19.3	x	7.5	x	
5	co 6 týdnů - termín hlášen předem ZŘTV										
6	x	8.10	9.11	17.12	14.1	25.2	31.3	21.4	5.5	16.6	
7	x	3.10	7.11	12.12	x	1.2	7.3	x	2.5	24.6	
8	25.9	30.10	27.11	18.12	29.1	28.2	27.3	29.4	27.5	19.6	
Plánované schůzky vedoucích PK se ZŘTV - sudé pondělí, operativně podle situace a mimořádných úkolů.											
Plán porad učitelů na úseku teoretického vyučování											
	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
porada uč	19.9	17.10	7.11	5.12	9.1	6.2	5.3	2.4	6.5	4.6	
pedag.rada	x	31.10	15.11	x	28.1	x	26.3	x	4.roč SOŠ a 3.roč SOU harmonogram	23.6	
konzultace třídní schůzky			15.11					3/4 4.roč SOŠ 17/4 post.ročníky			