

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

System dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních
uměleckých škol

System of continuing education for teachers of primary music and
art schools

Karolína Drašarová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 30.6.2017

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování své vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, Csc. za její neocenitelné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol. Zkoumá postupy související s dalším vzděláváním pracovníků v organizacích a ve školském prostředí. Výstupem z těchto získaných zjištění a z analýzy rozhovorů s řediteli škol je navržený systém dalšího vzdělávání pedagogů základních uměleckých škol z pohledu školského manažera.

Klíčová slova

základní umělecká škola, základní umělecké vzdělávání, další vzdělávání pedagogů, profesní rozvoj pedagogů, školský management

Annotation

The Bachelor's thesis focuses on an analysis of the system of further education of pedagogical workers at art and music schools. It explores the processes connected to further education of employees in educational organizations and in school environment. A project of the further educational system of teachers at art and music schools is the outcome of the acquired findings and of an analysis of the interviews with the school principals. The project is designed from the point of view of a school manager.

Key words

art and music school, primary art and music education, further education of teachers, professional development of teachers, school management

Obsah

Úvod.....	6
1 Pojetí dalšího vzdělávání v organizacích	8
1.1 Vysvětlení pojmů.....	8
1.2 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků	11
2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků.....	17
2.1 Vymezení pojmů.....	17
2.2 Cíle dalšího vzdělávání pedagogů.....	19
2.3 Přístupy k dalšímu vzdělávání ve školském prostředí.....	21
3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol	26
3.1 Základní umělecké vzdělávání.....	26
3.2 Metodologie výzkumu a výzkumné otázky.....	27
3.3 Analýza rozhovorů	29
4 Výsledky rozhovorů.....	50
4.1 Stručný přehled výsledků.....	50
4.2 Návrh systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol.....	58
Závěr.....	64
Seznam použitých informačních zdrojů.....	66
Seznam tabulek.....	71
Seznam příloh.....	71
Přílohy.....	I
Příloha I.....	I
Příloha II.....	IV
Příloha III.....	VI
Příloha IV.....	XXXII
Příloha V.....	XXXIII

Úvod

Tato práce se zaměřuje na systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol a jeho analýzu. Jejím cílem je navrhnout systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol z pohledu školského manažera. Téma práce bylo zvoleno z důvodu neustálého kontaktu s prostředím základní umělecké školy – jako žáka a následně jako pedagoga. Zajímaly nás postupy v dalším vzdělávání v jednotlivých školách a názory ředitelů na problematiku dalšího vzdělávání.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole se zabýváme dalším vzděláváním v obecné rovině. Stručně vysvětlíme důležité pojmy jako další vzdělávání, profesní rozvoj, profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání. Stručně popíšeme základní postupy dalšího vzdělávání ve firmách a následně také ve školském prostředí. Ve třetí kapitole se budeme věnovat dalšímu vzdělávání v základních uměleckých školách a dále analýze systému dalšího vzdělávání v základních uměleckých školách na základě provedeného výzkumu. Jako výzkumnou metodu zvolíme dotazování a to ve formě rozhovoru s vybranými řediteli základních uměleckých škol. Získané poznatky z rozhovoru rozdělíme pomocí metody otevřeného kódování do devíti oblastí, kterým se budeme věnovat v jednotlivých podkapitolách. Pomocí výsledků z analýzy a výsledků z první a druhé kapitoly navrhne ve čtvrté kapitole systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol.

V první kapitole budeme čerpat především z obsáhlé publikace Michaela Armstronga a Stephena Taylora *Řízení lidských zdrojů*, důležitými zdroji byla i publikace Jaroslava Vetešky *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání dospělých*, kniha autorů Mužika, Rataje Bednáře *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání* nebo *Firemní vzdělávání* Hany Bartoňkové.

Stěžejním dokumentem, který se zaměřuje na další vzdělávání pedagogů je publikace Jany Kohnové *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj*. Přestože se jedná o starší dílo, stále obsahuje neocenitelné poznatky o daném tématu, které se nám nepodařilo získat z aktuálnějších zdrojů. Tématem dalšího vzdělávání učitelů se zabývá

několik dalších publikací, ze kterých jsme čerpali: *Cesty dalšího vzdělávání učitelů* od Bohumíry Lazarové a *Profesní rozvoj učitelů* kolektivu autorů Staré, Gregera a Duschinské. Významným dokumentem v oblasti školského managementu je publikace Michaely Prášilové *Výbrané kapitoly ze školského managementu* pro pedagogické pracovníky, ze které budeme čerpat ve druhé kapitole.

Výstupem z bakalářské práce bude návrh systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol z pohledu školského manažera.

1 Pojetí dalšího vzdělávání v organizacích

1.1 Vysvětlení pojmů

Pro porozumění daného tématu musíme osvětlit důležité pojmy. Literatura rozlišuje několik pojmů, které souvisí s dalším vzděláváním a které jsou vysvětleny různě. Mimo zmíněného dalšího vzdělávání jsou to pojmy profesní vzdělávání, další profesní vzdělávání a profesní rozvoj.

1.1.1 Vzdělávání a další vzdělávání

Vzdělávání je proces, který směřuje k získávání znalostí a dovedností nebo k jejich upevnění, tyto znalosti a dovednosti poté člověk uplatňuje v sociálních a pracovních vztazích. Vzdělávací proces je záměrný, plánovaný a nejčastěji vedený profesionály ve svém oboru (Barták, 2015, s. 7, Beneš, 2014, s. 16). Plamínek (2014, s. 18) rozlišuje učení a vzdělávání. Učení je podle něj jakékoliv získání nového, vzděláváním rozumí učení, které je organizované. Průcha, Walterová, Mareš (2013, s. 361) vymezují pojem, jako základní termín v pedagogice, který stále není důsledně vymezen. Podle jejich institucionálního pojetí je vzdělání „*společensky organizovaná činnost zabezpečovaná institucí školství, formálního vzdělávání, celoživotního vzdělávání/vzdělávání aj.*“

Termín další vzdělávání má několik významů. Zahrnuje různé formy vzdělávání a profesního rozvoje osob, které již prošly předchozím formálním vzděláním. Rozlišujeme několik druhů dalšího vzdělávání:

- 1) Vzdělání pracovníků spojené se zaměstnáním – zde se jedná o studium, které má za úkol rozšiřovat nebo získávat dovednosti a znalosti, které jsou potřeba pro dosavadní nebo budoucí povolání nebo jsou nutné pro lepší finanční ohodnocení či lepší možnosti uplatnění v daném oboru.
- 2) Studium při středních a vysokých školách, které se realizuje při zaměstnání – tedy studium, které se uskutečňuje v rámci středních nebo vysokých škol jako např. dálkové

nebo kombinované studium.

3) Zájmové vzdělávání – toto vzdělávání nesouvisí se zaměstnáním, ale pro realizování a prohlubování zájmů a zálib (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 43).

Mužík (2012, s. 25) chápe další vzdělávání jako vzdělávání, které není součástí počátečního vzdělávání (tzn. mateřské, základní, střední, vyšší odborné a vysoké školy). Podobně popisuje další vzdělávání i Tureckiová a Veteška (2011, s. 7). Ti další vzdělávání charakterizují jako vzdělávání, které probíhá mimo formální systém v neškolních vzdělávacích zařízeních, v zařízeních pro další vzdělávání nebo v rámci firemního vzdělávání.

1.1.2 Profesní rozvoj, profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání

Jedním z často užívaných termínů v kontextu tématu dalšího vzdělávání je profesní rozvoj. Literatura vysvětluje tento pojem odlišně od níže zmíněného profesního vzdělávání. Podle Mužíka (2012, s. 16) *„představuje profesní rozvoj procesy zaměřené na získání vědomostí, znalostí a dovedností, návyků a postojů, které mohou být požadovány z hlediska budování individuální pracovní kariéry pracovníka a z hlediska dosahování cílů podniku (organizace) i celé společnosti.“*

Termín profesní vzdělávání je pojem, který v sobě zahrnuje několik aspektů. Můžeme ho charakterizovat jako spotřební statek, který má tržní hodnotu a představuje významnou součást podnikatelské činnosti. Obsahuje veškeré formy přípravy na povolání, tedy jak školské vzdělávání, tak ostatní formy vzdělávání dospělých, které jsou spojené s výkonem povolání nebo zaměstnání (Bartoňková, 2010, s. 16, Mužík, 2009, s. 14). Cílem profesního vzdělávání je *„rozvíjet postoje a schopnosti požadované pro výkon určitého povolání“* (Průcha, Veteška, 2012, s. 209).

Další profesní vzdělávání je složka profesního vzdělávání. Můžeme ho popsat jako *„všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání v rámci počátečního,*

formálního vzdělávání“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 65). Cílem dalšího profesního vzdělávání je rozvoj návyků, postojů a schopností, které přímo souvisí s profesním zařazením a mají vazbu na pracovní výkon (Průcha, Veteška, 2012, s. 65).

V souvislosti s touto částí musíme ještě zmínit termín rozvoj lidských zdrojů, který se v současnosti užívá převážně v praxi a z části nahradil pojem vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tyto pojmy se často zaměňují (Armstrong, Taylor, 2015, s. 333). Pro potřeby této části práce budeme používat termín vzdělávání a rozvoj pracovníků.

1.2 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků

Dnešní společnost se projevuje jako společnost změn a vyznačuje se neustále se zrychlujícím tempem. Z tohoto důvodu je nutné, aby se zaměstnanci neustále rozvíjeli. Stále se zvyšuje potřeba systematického vzdělávání v organizacích (Veteška, 2013, s. 51). Organizace potřebují vzdělané a kvalifikované pracovníky, kteří mají požadované schopnosti, dovednosti a znalosti. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je proces, který tyto pracovníky zajišťuje. Tento proces je třeba vést strategicky, tzn. při zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků je třeba vzít v úvahu osobní potřeby zaměstnanců, stejně jako potřeby organizace. Strategické vzdělávání a rozvoj napomáhá k rozvoji a vzdělávání pracovníků, zároveň se zabývá tím, jak dosáhnout cílů dané organizace s využitím lidských zdrojů, které má k dispozici. Vychází z předpokladu, že úspěch organizace je do jisté míry závislý na pracovnících, kteří v ní působí a mají strategickou roli (Armstrong, Taylor, 2015, s. 335-337). Cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků je vytvořit systém vzdělávání, tzn. pravidla pro kvalifikační přípravu zaměstnanců (Mužík, 2009, s. 52).

V následujících částech stručně popíšeme jednotlivé kroky, které jsou pro vzdělání a rozvoj pracovníků klíčové z hlediska obecné roviny managementu

1.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb, tedy jejich identifikace a diagnostika, je bezpochyby prvním a nejdůležitějším krokem k zajištění a plánování potřebných vzdělávacích příležitostí. Vzdělávací potřeby je nutné vymezit, pokud pracovní výkon nedosahuje požadované úrovně a je nutné určité profesní činnosti zlepšit. Analýza probíhá nejen na úrovni celé organizace, ale také na úrovni týmů a jednotlivců – pracovníků. V tomto procesu je nutné zajistit informace o současném stavu schopností, dovedností a znalostí pracovníků a o způsobilosti a výkonnosti týmů. Porovnání současné situace se stavem, který je žádoucí, je dalším bodem analýzy. V něm se porovnávají znalosti a dovednosti, kterými pracovníci disponují se znalostmi a dovednostmi, kterými by z hlediska svého

pracovního místa disponovat měli. Tento proces nazýváme analýzou mezer ve vzdělávání. Jejím výsledkem je identifikace a vymezení vzdělávacích aktivit, které by tyto existující mezery ve vzdělání mohly zaplnit.

Analýza přináší určitá úskalí. Vzdělávací potřeby bývají často vymezeny povrchně, protože vychází z představy toho, co by lidé na určité pracovní pozici měli umět. To může být natolik obecné, že vzdělávání nebude prospěšné pro nikoho. Mnohdy se setkáváme s klasickým přístupem, kdy vedoucí pracovníci vyhodnotí vzdělávací potřeby svých pracovníků na základě jejich slabých a silných stránek, které neustále posuzují. Pracovníky poté bez bližší komunikace a formou příkazu posílají na různé semináře a školení. Vedle tohoto postupu lze využít tzv. proces participativní identifikace ve vzdělávání. Vedoucí pracovník identifikuje vzdělávací potřeby na základě jednotlivých pracovníků a jejich snahy o zlepšení svých schopností (Armstrong, Taylor, 2015, s. 354, Barták, 2007, s. 19, Bartoňková, 2010, s. 118, Mužík, Rataj, Bednář, 2014, s. 43-44).

1.2.2 Plánování

Plánování osobního vzdělávání a rozvoje provádějí nejčastěji sami pracovníci, obvykle po přezkoumání pracovního výkonu. Plán osobního rozvoje je souhrn prostředků, které chce pracovník použít v cestě za vzděláváním a rozvojem. Pracovníci mají odpovědnost za plnění těchto plánů, ale zároveň mají podporu organizace a manažerů. Plánování má několik fází. Vedle analýzy vzdělávacích potřeb, která je popsána výše, je to stanovení cílů, kterých chce pracovník dosáhnout. Dále je to vypracování plánu aktivit, který zahrnuje individuální potřeby, které budou směřovat k rozvoji a vzdělávání pracovníka. Poslední fází je implementace, tedy realizace plánu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 362).

Plán vzdělávání organizace zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity organizace za určité období. Tento plán je sestaven na základě rozdílů mezi stávajícím stavem pracovního výkonu a stavem, který je vyžadován organizací (Bartoňková, 2010, s. 112).

1.2.3 Motivace

„Motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, (...) manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům a je-li citlivě využívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu“ (Plamínek, 2015, s. 22).

V psychice člověka působí určité síly – pohnutky, které nejsou vždy vědomé a které určitým způsobem usměrňují činnost člověka a podporují danou aktivitu. Tyto síly se navenek projevují jako motivované jednání (Mužik, Rataj, Bednář, 2014, s. 55-56). *„Cílem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního prostředí k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“ (Plamínek, 2015, s. 16).*

Aby se lidé chtěli vzdělávat, potřebují být motivováni. Podle Průchy, Waterové a Mareše je motivace soubor vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují jednání člověka a toto jednání pomáhají zaměřit žádoucím směrem a udržet ho v chodu (2013, s. 159). Motivovaní lidé se učí rychleji a efektivněji. V motivaci jsou důležité dva faktory – očekávání a cíl. Pokud pracovník chce svým jednáním (učením) něčeho dosáhnout a cítí, že ono učení přinese žádoucí efekt, jeho motivace bude ještě vyšší. V případě, že jeho očekávání byla naplněna, účinek se dále znásobuje. Podle teorie cíle je člověk více motivován, pokud chce dosáhnout určitého cíle a to i přesto, že daný cíl může být špatně dosažitelný a náročný (Armstrong, Taylor, 2015, s. 342-343).

Základním nástrojem pracovní motivace jsou odměny a sankce. Většina lidí vykonává určitou práci za předpokladu, že po jejím vykonání budou uspokojeny jejich potřeby. Toto uspokojení potřeb lze chápat jako odměnu. Do odměny nezahrnujeme jen odměnu finanční, ale vše, co je pro člověka příjemné a motivuje ho k další práci. Pro úspěšnou motivaci je potřeba správně využít vnější a vnitřní motivační faktory. S prací přímo souvisejí vnitřní faktory. Pracovník, který během práce vidí výsledky, cítí, že jeho konání je pro organizaci přínosné a jeho schopnosti rostou. Už toto je pro něj jistá forma odměny. Vnější motivačním faktorem jsou zejména finanční odměny. Finanční odměnu je zapotřebí použít až po vykonání práce a zhodnocení výsledků. Pokud pracovník finanční

odměnu dostane bez vazby na svou vykonanou práci, nemá odměna motivační vliv. Motivování pomocí odměn nazýváme motivací pozitivní, která podporuje chování, které je pro organizaci žádoucí a potřebné.

Protipólem k pozitivní motivaci je motivace negativní. Tato motivace není účinnější než motivace pozitivní, ve většině organizací se však bez ní nelze obejít. Je založena na sankcích, které pracovníkovi hrozí, pokud např. nesplní úkol dobře nebo včas. Sankce jsou důležité především v případech, kdy je nutné předejít jednání, které není žádoucí (Urban, 2017, s. 24-25).

Pro úspěšnou motivaci je nutné úkoly přizpůsobovat lidem a ne lidi úkolům. Práce se pracovníkům musí líbit a je nutné přihlídnout k jejich přání a potřebám. Každý člověk je individuální bytostí a je třeba ho motivovat různě. Skvělým motivačním nástrojem je samotné chování manažera. V případě, že bude jednat stejným způsobem, který vyžaduje od svých podřízených, bude to pro ně největší motivací (Plamínek, 2015, s. 38-39).

1.2.4 Mentoring a koučování

Základním nástrojem ve vzdělávání a rozvoji pracovníků je mentoring a koučování. Mentoring je v současnosti považován za jednu z metod rozvoje a vzdělávání jedince. Je založený na využití specialistů – mentorů, kteří předávají své rady a zkušenosti dalším osobám. Vztah mezi mentorem a mentorovaným (mentee) je vždy rovnocenný a je založený na vzájemném respektu a důvěře. Mentoring poskytuje odborné individuální vedení zkušeným pracovníkem a tím doplňuje formální vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 361, Průcha, Veteška, 2012, s. 171, Veteška, 2013, s. 81).

Koučování je přístup, který formou osobního přístupu pomáhá zlepšovat pracovní výkon na pracovišti. Smyslem koučování je plně využít potenciál koučovaného a nasměrovat ho k určitému cíli. Úkolem kouče je: pomáhat pracovníkům učit se, motivovat je k učení, přesvědčit pracovníky ke vzdělávání a rozvoji a uvědomit si výhody, které svým jednáním přinesou organizaci. Koučování je aktivní proces, do kterého musí být koučovaný aktivně zapojován (Armstrong, Taylor, 2015, s. 360, s. 697-698, Průcha, Veteška, 2012, s. 154-155).

1.2.5 Evaluace vzdělávání

Evaluace vzdělávání je nezbytná pro vyhodnocení jeho účinnosti v souvislosti s plánováním vzdělávacích aktivit a s jejich výsledky. Je důležitá zejména kvůli odstranění případných nedostatků a směřuje k zvýšení efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků. Cílem evaluace je vyhodnocení vzdělávacích aktivit a určit rozdíly mezi cílem vzdělávání a výsledky vzdělávání a stanovit, do jaké míry byla aktivita naplněna. Evaluace výsledků vzdělávání má následující úrovně: vyhodnocování reakcí, vyhodnocování poznatků, vyhodnocování chování, vyhodnocování výsledků. V první úrovni se vyhodnocují reakce účastníků – zákazníků na vzdělávací aktivitu. Druhá úroveň zkoumá, jaké znalosti si účastníci osvojili. Vyhodnocuje dovednosti a jejich úroveň nebo jak se změnily jejich postoje směrem k požadovaným. Úkolem třetí úrovně je vyhodnocovat změny chování jednotlivých účastníků směrem k chování, které je vyžadováno. Hodnotí se přenos schopností a dovedností a jejich využití v praxi. Poslední úroveň je vyhodnocení výsledků. Hodnotí se přínosy vzdělávání a jeho přínos organizace směrem k jejím výkonům (Armstrong, Taylor, 2015, s. 367-368).

1.2.6 Sdílení znalostí

„Znalosti jsou informace, které mohou být produktivně využity; jsou osobní, často nehmotné a obtížně zachytitelné (...)“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 121). Řízení znalostí je v oblasti managementu velmi důležitou veličinou, kterou nelze nahradit ani napodobit, proto je nutné znalosti sdílet. Cílem sdílení znalostí je *„dát k dispozici, to, co se sdílející naučili a dát možnost ostatním použít a přizpůsobit si to“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 120, Urbancová, 2013, s. 32). Sdílení znalostí je v organizaci hlavní aktivitou a je nutné ke zefektivnění produktivity a zlepšení vztahů v organizaci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 120).

Znalosti obecně můžeme dělit na znalosti explicitní a tacitní (nebo také implicitní). Explicitní nazýváme takovou znalost, která je formalizovaná v tištěné nebo elektronické

podobě. Tacitní znalosti jsou naopak pouze „v hlavách“ pracovníků, mají převážně subjektivní charakter a často vznikají na základě intuice (Častorál, 2010, s. 98, Petříková, 2010, s. 241).

Informační systémy se dříve nejvíce zabývaly uchováváním explicitních znalostí. Nyní se více zaměřují na tacitní znalosti. Tyto jsou obtížně získatelné, proto je úkolem manažerů, aby zajistili jejich sdílení s dalšími kolegy a pokusili se je explicitně zachytit (Petříková, 2010, s. 241, Urbancová, 2013, s. 29).

Znalost může být sdílena mezi dvěma lidmi nebo různými skupinami. Kultura organizace a její příjemné klima je nástrojem motivace ke sdílení znalostí v organizaci. Tyto znalosti jsou cestou k výkonnosti a k úspěchu organizace, proto je nutné pracovníky ke sdílení motivovat (Mládková, 2004 cit. podle Urbancová, 2013, s. 29-32).

2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

2.1 Vymezení pojmů

Cílem této bakalářské práce je navrhnout systém pro další vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol z pohledu školského manažera. Zákon o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů č.563/2004 Sb. jasně definuje pedagogického pracovníka: „*Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb*“ (Zákon č.563/2004 Sb., §2, odst.1).

Termín pedagogický pracovník se často zkracuje na pedagog. Pojem pedagog vysvětluje Průcha, Walterová, Mareš (2013, s. 188) takto: „*Učitel, v různých typech a stupních školy, včetně vysokoškolských učitelů, resp. pedagogický pracovník v širším slova smyslu.*“

Další vzdělávání jsme popsali výše. Další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále také DVPP) je v pedagogickém slovníku (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 44) definované jako „*vzdělávání učitelů v průběhu jejich profesní dráhy. Povinnost učitelů vzdělávat se po dobu výkonu pedagogické činnosti za účelem obnovení, upevňování a doplňování kvalifikace.* Publikace dále popisuje: „*Možnost zvyšování kvalifikace. Druhy a podmínky dalšího vzdělávání učitelů stanovuje ministerstvo školství. Uskutečňuje se na vysokých školách, v zařízení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě akreditace. (...) Kvalifikační vzdělávání se realizuje především*

ve formách doplňujícího studia, rozšiřujícího studia, specializačního studia.“

Zákon o pedagogických pracovnících přesně popisuje další vzdělávání pedagogických pracovníků (§24 odst.1 a 2):

„Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.“

„Pedagogičtí pracovníci se mohou účastnit dalšího vzdělávání, kterým si zvyšují kvalifikaci. Zvýšením kvalifikace se podle zvláštního právního předpisu rozumí též její získání nebo rozšíření.“

Výše zmíněný zákon č.563/2004 Sb. byl v roce 2005 doplněn o vyhlášku č.317/2005 Sb., která byla později pozměněna vyhláškou č.412/2006 Sb., 329/2013 a 272/2014 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. (Pro přehlednost budeme dále využívat název č.317/2005 Sb.) Tato vyhláška stanovuje druhy dalšího vzdělávání (§1):

„Druhy dalšího vzdělávání jsou: a) studium ke splnění kvalifikačních předpokladů, b) studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů, c) studium k prohlubování odborné kvalifikace.“

Další vzdělávání pedagogických pracovníků má dva významy. V širším slova smyslu se jedná o všechny aktivity včetně vzdělávacích, které slouží k rozvoji a udržení jeho profesních dovedností a schopností. Rozvoj těchto kompetencí navazuje na přípravné vzdělávání. V užším významu můžeme další vzdělávání pedagogických pracovníků popsat jako *„institucionalizovanou část profesního rozvoje učitele“* (Průcha, 2009, s. 413).

Další vzdělávání je spojováno se změnou stávajícího stavu. Je nutné zdůraznit, že vzdělávání se uskutečňuje ve dvou rovinách, má tedy dvě základní funkce – standardizační a rozvojovou. První funkce souvisí s udržením stávajícího „standardního“ stavu, kdy je nutné udržet, ale také zdokonalovat profesní kompetence učitelů. Ve druhé, rozvojové fázi je žádoucí naopak rozvíjet a transformovat vzdělávání. Obě funkce se vzájemně prolínají a nelze jednu z nich upřednostnit (Kohnová, 2004, s. 64).

Po legislativním vymezení pojmu další vzdělávání pedagogických pracovníků musíme také osvětlit pojem profesní rozvoj pedagogických pracovníků. Ten bývá často chybně zaměněn za další vzdělávání (Kohnová, 2004, s. 20). Starý, Dvořák, Greger, Duschinská (2010, s. 12) popisují termín profesní rozvoj učitelů jako „*soubor aktivit vedoucí ke zdokonalování výkonu profese učitele a zkvalitňování učitelů*“. Za profesní rozvoj je považována jakákoli činnost, která směřuje k rozvíjení schopností, znalostí a dovedností učitele. Ty mohou být získány například samostudiem, vlastní učitelskou praxí nebo dalším vzděláváním. Další vzdělávání je chápáno jako jedna ze součástí profesního rozvoje pedagogů (Kohnová, 2004, s. 20).

2.2 Cíle dalšího vzdělávání pedagogů

Literatura udává pět základních cílů dalšího vzdělávání:

- „*zdokonalení profesních dovedností,*
- *vnitřní rozvoj školy,*
- *zdokonalování vyučovacího a učebního procesu,*
- *zavádění inovací a změn ve vzdělávání,*
- *osobnostní vývoj učitelů*“ (Průcha, 2009, s. 414).

Cíle dalšího vzdělávání se vztahují nejčastěji k osobě učitele, jeho žáků i k přínosu pro školu, ve které pedagog působí nebo bude působit. Lazarová ve své publikaci (2006, s. 15-16) popisuje cíle dalšího vzdělávání na základě Perrenouda (1994). Podle něj je cílem dalšího vzdělávání zlepšení kvalifikace a kompetencí, zvýšení důvěry ve vlastní schopnosti, naučit se vítat a podporovat změny a stát se odborníkem. Další vzdělávání podporuje i růst instituce, protože získané znalosti učitelů vedou k jejímu rozvoji. Podporuje pedagogy, aby se věnovali novým cílům s velkým potenciálem a zároveň pomáhá odhalit špatně nebo neefektivně vedené oddělení či pedagogy.

Cílem dalšího vzdělávání by mělo být systematické inovování práce pedagoga a zařazování nově nabytých znalostí do jeho praxe. V dalším vzdělávání však nejde pouze o zaměření se na výkon pedagoga a užití nových metod ve výuce, ale cílí také na osobnostní a kulturní rovinu (Lazarová, 2006, s. 99).

2.3 Přístupy k dalšímu vzdělávání ve školském prostředí

V otázce dalšího vzdělávání musíme vzít v úvahu některé specifické vlastnosti, které školu odlišují od běžné organizace. Poměrně zásadním rozdílem je, že „*cílem školy není vytvořit zisk, ale poskytnout kvalitní službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých (převážně veřejných) prostředků*“ (Prášilová, 2006, s. 30-31). V následujících podkapitolách objasníme některé přístupy k dalšímu vzdělávání ve školském prostředí v návaznosti na postupy zmíněné v předchozí části.

2.3.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Popisu analýzy vzdělávacích potřeb jsme se věnovali v první kapitole. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb pedagogů je krok, který předchází plánování dalšího vzdělávání. Při analýze musíme zohlednit několik faktorů. Stát klade na jednotlivé školy specifické požadavky, které se týkají dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a škola má povinnost se jimi řídit. Naplňování těchto požadavků je státem kontrolováno a zároveň také podporováno, např. finančními prostředky určenými na úhradu nákladů spojenými s dalším vzděláváním. Tyto určité nároky vycházejí také ze státní vzdělávací politiky. Vzdělávací potřeby vychází nejen ze strategie rozvoje jednotlivých škol, ale také od samotných zaměstnanců. Požadavky na další vzdělávání může vznést i zřizovatel školy.

Při zjišťování a analýze vzdělávacích potřeb může ředitel školy využít různé zdroje informací i metod určených k jejich získání. Jsou známé z firemního prostředí a lze je snadno použít i v prostředí školy. Jsou jimi např. záznamy z kontrolní činnosti, portfolio pracovníka, popis profesních nároků nebo pozic, koncepční plán školy nebo standardy výkonu pracovníků. K nejčastěji používaným metodám patří např. rozhovor, dotazník, SWOT analýza nebo sebehodnocení (Prášilová, 2006, s. 117-118).

2.3.2 Plánování

Podle zákona 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) (§164, odst. 1 písm. e) je ředitel povinen vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Aby ředitel dostal své povinnosti, vytváří plán dalšího vzdělávání. Při tvorbě plánu dalšího vzdělávání je možné se inspirovat ve firemní praxi, protože realizace tohoto plánu v konečném důsledku přináší také zisk ve formě zvýšení efektivity školy.

Plánování dalšího vzdělávání se odvíjí od analýzy vzdělávacích potřeb, kterou škola ideálně provádí v předchozím kroku. Na základě této analýzy ředitel určí priority, které budou součástí plánu dalšího vzdělávání. Další vzdělávání je služba, která je nejčastěji placená ze strany školy, proto by vzdělávací priority měly vycházet z aktuální koncepce rozvoje školy. Součástí plánu by měly být i metody, jakými budou posuzovány výsledky vzdělávání v souvislosti se zkvalitňováním služeb (Prášilová, 2006, s. 118-119).

2.3.3 Motivace

Motivace je soubor vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují jednání člověka a toto jednání pomáhají zaměřit žádoucím směrem a udržet ho v chodu (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 159). Skrývá se za každou lidskou činností, tedy i pedagog je k dalšímu vzdělávání nějakým způsobem motivován. Motivace pedagogů je zcela jistě nejdůležitější podmínka pro efektivní vzdělávání. Zákon o pedagogických pracovnících (563/2004 Sb., §24, odst. 1) ukládá učitelům povinnost se dále vzdělávat po dobu trvání jeho pedagogické činnosti. Pedagogové však často odmítají „nařízené“ vzdělávání z povinnosti (Lazarová, 2006, s. 78). Přesto si však uvědomují význam vzdělávání, jak ve smyslu zvyšování kvality pedagogického procesu, tak ve zvyšování společenské prestiže učitelského povolání (Havlík, 1999, s. 150). Motivace každého pedagoga je podporovaná nebo naopak tlumená souborem vnitřních a vnějších faktorů (Lazarová, 2006, s. 79).

Lazarová ve své publikaci (2006, s. 79-80) odkazuje na vlastní výzkum v otázce motivace učitelů ke vzdělávání. Dospěla zde k několika závěrům, které můžeme považovat za hlavní faktory motivace pedagogů k dalšímu vzdělávání. Těmito faktory jsou: osobnostní rysy, věk, kariérní postup učitele, pohlaví učitele, předchozí zkušenosti pedagogů s dalším vzděláváním, rodinný kontext a řízení dalšího vzdělávání jak na úrovni školy, tak na úrovni vzdělávací politiky státu. Osobnostní rysy hrají velikou roli v motivaci ke vzdělávání. Ochota a schopnost se vzdělávat je spojena s mírou schopnosti se učit, se schopností přijímat změny a také s charakterovými vlastnostmi. Velkou roli hraje v dalším vzdělávání věk učitele. Není pravidlem, že starší učitelé jsou méně motivovaní než mladší, ale z hlediska rizik jako je únava, blížící se konec kariéry nebo také syndrom vyhoření je věk určujícím faktorem ochoty se vzdělávat. Motivaci k dalšímu vzdělávání ovlivňuje také možnost kariérního postupu, tedy i možnost vyššího platu a zlepšení profesního postavení. Také pohlaví učitelů má velký vliv. Muži obecně tíhnou k vedoucím pozicím a v převážně ženském kolektivu školského prostředí jednoznačně zaujímají výsadní postavení.

Předchozí dobré nebo naopak špatné zkušenosti s dalším vzděláváním ovlivňují další motivaci učitelů významně. Osobní či rodinná situace může mít také negativní motivační dopad, např. kvůli zdravotního stavu pedagoga nebo jiným komplikacím osobního rázu. Posledním faktorem je vliv politiky školy a státu. Motivaci ovlivňuje nejen vnitřní systém a kultura školy, ale také regulace dalšího vzdělávání ze strany státu a jeho vzdělávací politiky.

Ve školském prostředí je několik možností jak motivovat zaměstnance. První je hmotná odměna, kterou může být mzda, plat, odměna nebo forma příspěvku na určitou činnost. Další možností je atraktivní obsah práce, který dokáže pedagoga rozvíjet, působit na jeho tvořivost a dodá mu sebedůvěru ve vlastní schopnosti. Důležitým činitelem je povzbuzení pracovníků ředitelem nebo jejich veřejné nebo neveřejné ohodnocení či např. dobré pracovní prostředí a příjemná atmosféra (Prášilová, 2006, s. 149).

2.3.4 Mentoring

Mentoring, který jsme podrobněji popsali v části 1.2.4, může být využit jak v přípravném vzdělávání učitelů, tak v jejich dalším vzdělávání. Ve školském prostředí ho lze vymezit jako dlouhodobou podporu zkušenějšího učitele, kterou poskytuje nejčastěji začínajícímu učiteli. Cílem je pomáhat mu v jeho adaptačním období a podporovat ho v jeho profesním rozvoji (Píšová, Duschinská, 2011, s. 42 a 46, Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 151). Obecně můžeme rozdělit mentoring ve školství na formální a informální. Mentoring formální je systémově nastavená podpora učitelů, mentoring informální je výše zmíněná podpora zkušenějšího učitele. Podpora mentora se netýká pouze začínajících učitelů. I zkušenější učitelé se za dobu svého působení v praxi mohou setkat s novými skutečnostmi a využít podporu mentora.

V mentoringu se nejčastěji využívá přímá osobní spolupráce, výjimkou není ani forma blended mentoringu nebo e-mentoringu. Základem je již výše zmíněná kolegiální spolupráce a podpora, která se stává určitým typem partnerství. Pomáhá růst nejen podporovanému učiteli, ale také samotnému mentorovi. Učitel musí do tohoto partnerství vstupovat z vlastního rozhodnutí. Mentorovaný sám zodpovídá za výsledky svého učení, mentor naopak zodpovídá za podporu a společné učení (Prášilová, 2006, s. 47, s. 154).

2.3.5 Evaluace vzdělávání

Jak jsme uvedli již výše, evaluace vzdělávání je nezbytná pro vyhodnocení jeho účinnosti v souvislosti s plánováním vzdělávacích aktivit a s jejich výsledky. Je důležitá zejména kvůli odstranění případných nedostatků a směřuje ke zvýšení efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků. Cílem evaluace je vyhodnocení vzdělávacích aktivit a určit rozdíly mezi cílem vzdělávání a výsledky vzdělávání. Je nutné také určit, do jaké míry byla aktivita naplněna (Armstrong, Taylor, 2015, s. 367-368).

Cílů dalšího vzdělávání jsme uvedli několik. Průcha (2009, s. 414) jako jeden z cílů

uvádí „*zdokonalování vyučovacího a učebního procesu*“. Evaluace dalšího vzdělávání by měla probíhat na základě změn v pedagogickém procesu. Pojem evaluace popisuje Průcha, Walterová a Mareš (2013, s. 73) pod heslem evaluace škol jako hodnocení škol podle stanovených kritérií. Školní inspekce provádí tzv. vnější evaluaci. Vnitřní evaluaci neboli autoevaluaci provádí škola sama, kdy hodnotí zejména vzdělávací program a kvalitu a efektivnost vzdělávacího procesu.

Pro hodnocení dalšího vzdělávání lze použít několik metod. Jsou jimi např. anketa, rozhovor, diskuze, dotazník nebo pozorování. Vliv dalšího vzdělávání lze také účinně ujistit pomocí hospitací (Prášilová, 2006, s. 168-169). Hospitace je „*návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 92).

2.3.6 Sdílení znalostí

Jak jsme již zmínili, znalosti můžeme rozdělit na tacitní a explicitní. Také ve školském prostředí známe tyto druhy znalostí. Sdílení znalostí probíhá již v začátcích nově příchozího učitele, kterému je přidělen uvádějící učitel. Uvádějící učitel „sdílí“ specifické znalosti a dovednosti, které začínající učitel bude potřebovat k výkonu svého povolání (Prášilová, 2006, s. 112).

Dalším nástrojem sdílení informací ve školském prostředí jsou zmíněné hospitace. Hospitace nejsou jen nástrojem, který slouží pro kontrolu práce učitele a jejího hodnocení, ale také nástrojem k prohloubení profesních schopností a dovedností a poznávání sebe sama. Vzájemné hospitace jsou zdrojem spolupráce učitelů a dodávají jim inspiraci a nové poznatky, které jsou nezbytné při tvorbě vzdělávacích plánů např. v rámci tematické výuky (Prášilová, 2006, s. 125-126).

3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol

3.1 Základní umělecké vzdělávání

Hudební vzdělávání má v českých zemích dlouhou tradici, již v 11.století vznikaly školy při klášterech, kapitulách a katedrálách školy klášterního zpěvu (Černušák, 1964, s. 46). Organizované hudební vzdělávání v českých zemích má kořeny v 18.století, kdy zde působili vynikající kantoři. V 19. století vznikly první hudební školy. Za první republiky se jejich počet nadále zvyšoval a byl nad nimi stanoven dohled školní inspekce. V roce 1961 se hudební školy staly lidovými školami umění (tzv. LŠU). V období normalizace tyto lidové školy umění klesly do kategorie školských zařízení a jejich význam značně poklesl. Zároveň se školy zaměřily na další umělecké obory: literárně-dramatický, taneční a výtvarný (RVP ZUV, s. 8). Po roce 1989 byly lidové školy umění přejmenovány na základní umělecké školy, avšak vnitřní uspořádání se nijak výrazně nezměnilo (Průcha, 2009, s. 99).

Základní umělecké školy jsou podle zákona č.561/2004 Sb. charakterizovány takto (§109): „(1) *Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech. Základní umělecké vzdělávání se uskutečňuje v základní umělecké škole. Základní umělecká škola připravuje také pro vzdělávání ve středních školách uměleckého zaměření a v konzervatořích, popřípadě pro studium na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením.*

(2) *Základní umělecká škola organizuje přípravné studium, základní studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studium pro dospělé.*“

Základní umělecké školství blíže specifikuje vyhláška č.71/2005 Sb. o základním uměleckém vzdělávání. Tato vyhláška další vzdělávání nijak neupravuje.

Základní umělecké školy mají za úkol objevit a dále rozvíjet nadání talentovaných

jedinců pomocí neustálého systematického působení. Žáci těchto škol jsou tak připravováni na jednotlivé školy uměleckého zaměření, jako jsou např. konzervatoře a jiné střední a vysoké školy (Průcha, 2009, s. 99).

„Umělecká tvorba je jedním z nejznámějších produktů naší země a většina našich světově uznávaných umělců a dalších kvalitních profesionálů získala základy svého uměleckého vzdělání právě v základních uměleckých školách. Jejich struktura, široká síť a provázanost v systému uměleckého vzdělávání nemá dnes v evropském ani světovém měřítku obdobu“ (RVP ZUV, s. 8).

3.2 Metodologie výzkumu a výzkumné otázky

Jako výzkumnou metodu jsme zvolili dotazování a to v první části výzkumu formou dotazníku, ve druhé části pak formou rozhovoru. *„Dotazování je jedna ze základních a dnes nejčastěji aplikovaných metod empirického výzkumu v pedagogice a sociálních vědách založená na verbální komunikaci mezi výzkumníkem a dotazovanou osobou* (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 59).“ Dotazování může být vedeno ústně i písemně a to nejčastěji jako dotazník nebo rozhovor. Principem dotazníků jsou předem stanovené otázky nebo výroky, které jsou předloženy v písemné formě. Rozhovor spočívá v přímé komunikaci s dotazovaným, obvykle je využíván společně s dotazníkem (Průcha, Walterová, Mareš, 2013 s. 58 a 59, s. 250).

V první části výzkumu jsme vybírali instituce pomocí školského rejstříku, který je dostupný na internetových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Stanovili jsme si následující kritéria:

1. Škola vyučuje všechny čtyři obory (hudební, taneční, literárně dramatický a výtvarný),
2. škola je státní,
3. škola není sloučená s další školou.

Zadaným kritériím odpovídalo 183 základních uměleckých škol, na které byly následně elektronickou formou rozeslány krátké dotazníky. Tyto dotazníky sloužily pouze pro získání základních informací. Z povahy výzkumného šetření nebyl dotazník anonymní. Po pročtení jednotlivých odpovědí a jejich zanesení do tabulky (viz příloha IV) jsme vybrali šest respondentů, které jsme následně oslovili s žádostí o rozhovor.

Rozhovor byl veden jako polostrukturovaný, připravené otázky jsme během rozhovoru podle potřeby doplňovali. Celý rozhovor byl se souhlasem ředitelů nahráván na mobilní zařízení a následně přepsán do psané podoby. Rozhovory trvaly v rozmezí od 20 minut do 60 minut.

Rozhovory jsme zpracovali pomocí metody otevřeného kódování. Otevřené kódování spočívá v rozbití textu na jednotlivé části, těm jsou přiřazeny názvy a s takto označenými částmi textu pak výzkumník nadále pracuje (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 211). Po přepsání rozhovorů jsme po několikanásobném pročitání určili devět kategorií, kterým se ředitelé věnovali:

1. Další vzdělávání pedagogických pracovníků
2. Nechuť pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání
3. Motivace
4. Podpora
5. Alternativní způsoby podpory
6. Problémová pedagogové
7. Hodnocení nabídky dalšího vzdělávání
8. Hodnocení vyhlášky
9. Vliv dalšího vzdělávání na pedagogický proces

Vybrané části textu jsme označili danými kódy a z každé této kategorie (kódu) jsme vytvořili samostatné podkapitoly, ve kterých analyzujeme a popisujeme názory jednotlivých ředitelů a ředitelky na dané téma. Výroky ředitelů jsme lehce upravovali zejména ze stylistického důvodu.

Pro dosažení cíle práce jsme zformulovali hlavní výzkumnou otázku:

Jakým způsobem ředitel školy jako školský manažer ovlivňuje další vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol?

Hlavní výzkumnou otázku jsme doplnili o výzkumné otázky vedlejší:

Jakým způsobem ředitel školy motivuje a podporuje pedagogy v dalším vzdělávání?

Co způsobuje nechuť pedagogů se dále vzdělávat?

Jak pracovat s problémovými pedagogy?

3.3 Analýza rozhovorů

3.3.1 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

První kategorie pojmenovaná Další vzdělávání pedagogických pracovníků v sobě obsahuje velký počet menších podkategorií. Naším cílem bylo zjistit osobní názor ředitelů na důležitost dalšího vzdělávání v základních uměleckých školách (dále jen ZUŠ). Všichni ředitelé se shodli na tom, že další vzdělávání v ZUŠ je stejně důležité, jako v kterémkoli jiném oboru a vnímají ho jako jednu z klíčových povinností zaměstnance.

Ředitelka č. 1 poukazuje v kontextu dalšího vzdělávání na velké změny, které se v posledních letech udály na poli pedagogiky: „*V pedagogice se všechno mění, mění se přístup dětí, přístup rodičů, nastává inkluze, i to samozřejmě je důležité, teď jsou děti, které jsou mimořádně talentované nebo mimořádně nadané. Popravdě řečeno, ta úroveň dětí strašně stoupá.*“ Ředitelka dále popisuje i změny v otázce metodiky a umělecké odbornosti pedagogů. Opět se vrací k dětem a jejich změně. „*Je to strašně důležité hlediska jejich umělecké odbornosti. Druhá věc je, jsou nové metodiky, dneska se učí jinak. Už jenom ten přístup k dětem musí být jiný, abyste ho motivovali, abyste ho zaujali. Prostě je takové spektrum možností, které ty děti mají (...).*“ Názor ředitelky č. 2 je podobný:

„Doba se mění, trendy ve výuce se mění, děti se mění, už to není jako dřív a většina věcí nemá trvalou hodnotu.“ Ředitel č. 6 má podobnou zkušenost, trendy se rychle mění a je třeba na ně reagovat: „...mám trochu pocit, že v některých nástrojích nebo oborech nám trochu ujel vlak a je dost co dohánět.“ V otázce vzdělávání ještě ředitelka č. 1 pokračuje: „Jako hrozně důležité vidím také pedagogické vzdělávání, takže za mě jednoznačně je další vzdělávání strašně důležité. Pravidelné a strašně důležité. I v oblastech komunikačních, v těch měkkých kompetencích. Kreativita, plánování, komunikační schopnosti, efektivní komunikace s rodiči.“

Ředitelka č. 2 vidí velkou výhodu dalšího vzdělávání i v setkávání se s dalšími kolegy, diskutováním mezi sebou a řešení společných problémů. *„Oni jedou na lektora, na nějaký program, ale zároveň netuší, že tam bude dalších 14 kolegů, kteří mají svoje problémy a třeba různé recepty, jak co dělají a nápady. A když je tomu učitel otevřený a nebojí se diskutovat, tak si myslím, že je to podstatná přidaná hodnota. Navíc se můžou vytvořit různé kolegiální vztahy, přátelství.“*

Jako největší přínos dalšího vzdělávání pedagogů uvádí ředitelka č. 5 konkurenci schopnost školy a možnosti získat další žáky. *„Je to důležité, protože lidé se musí vzdělávat, aby mohli využívat v práci nové metody a nové formy, aby škola byla konkurence schopná, takže my potřebujeme, aby se zaměstnanci jezdili vzdělávat a získávali nové poznatky.“* Region, ve kterém leží tato škola je poměrně malý a rodiče si mohou vybírat z několika možností, kam své děti umístit. Ředitelka si uvědomuje důležitost dalšího vzdělávání směrem k získávání nových žáků a udržení žáků stávajících. *„Tady v okolí máme čtyři další zušky a jsme poměrně malý region. A lidé si můžou vybrat, kam dítě dovezou, pokud nejsou místní. Jestli se jim vyplatí jet 15 km vedle a nebo pojedou do školy, kterou mají sice blíž, ale vůbec je neoslovuje, protože nemá dobré jméno a nejsou tam učitelé, kteří jim mají co nabídnout. Myslím, že učitelé sami cítí, že musí být dobří a vzdělávání jim v tom pomůže, aby měli žáky.“* Škola má velkou konkurenci v domech dětí, kde se uskutečňuje také vzdělávání v podobných oborech. V regionu jsou poměrně nízké platy, což je dost zásadní faktor, který situaci ovlivňuje. *„A rodič musí zvážit, jestli ušetří peníze a dítě půjde do kroužku, anebo půjde do ZUŠ, kde si trochu připlatí, ale stojí*

mu to za to, protože ten učitel je skvělejší a je skvělejší proto, že zná, protože umí, protože se vzdělává, protože získává nové zkušenosti, dovednosti a návyky.“

Důležitou roli v dalším vzdělávání hraje podle jejího názoru i osobnost učitele. „*Já si myslím, že to vychází z osobnosti člověka, na kolik chce tu práci dělat opravdově a na kolik chce i on mít výsledky. Jestliže jsem vystudovala, tak to neznám, že všechno vím. Ty děti jsou tak různé a ty požadavky na školu jsou různé, takže nesmím stagnovat, potřebuji být dobrý učitel, aby děti chtěli ke mně, aby je rodiče chtěli dát do mé třídy.*“

Ředitelka č. 4 zmiňuje syndrom vyhoření, který podle jejího názoru potkává i pedagogy základních uměleckých škol. Přínos dalšího vzdělávání spatřuje zejména v nových impulsech, které jsou nezbytné pro každého učitele: „*...často se mi vrací zpětná vazba, kdy kolegové přijedou nabití pozitivními informacemi, novým pohledem na věc, nějakými novými metodami, a že přijedou pozitivně naladěni.*“

Z výše uvedených tvrzení vyplývá, že ředitelé škol považují další vzdělávání za důležitou, ne-li nejdůležitější součást pracovní náplně pedagogů. Práce s dětmi, a v zájmovém prostředí zejména, závisí na aktuálních trendech a postupech, které je potřeba si osvojit. V jednom případě bylo poukázáno na nutnost vzdělávání pedagogů zejména kvůli vysoké konkurenci v regionu. Další vzdělávání také podle názorů ředitelů pomáhá v „boji“ proti syndromu vyhoření, díky dalšímu vzdělávání dostane pedagog nové impulsy, které potřebuje k dalšímu působení na škole.

3.3.2 Nechuť pedagogických pracovníků k dalšímu vzdělávání

Tato kategorie vzbudila v ředitelích zajímavé reakce. Téma nechuti k dalšímu vzdělávání se objevilo v několika otázkách a ředitelé škol se o něm zmiňovali i bez návaznosti na otázku. Každý ředitel našel ve svém pedagogickém sboru aspoň jednoho kolegu, který se nechce vzdělávat a v některých případech DVPP dokonce bojkotuje. Ředitelé v rozhovorech zmínili několik důvodů, které podle jejich názorů vedou k nechuti nebo nezájmu pedagogů o další vzdělávání.

Ředitelka č. 3 hledá důvody v osobnosti každého člověka: „*To je otázka zájmu o tu práci, někdo je učitelem tělem i duší a bude pro to dělat všechno možné, ale ne všichni jsme stejní a ne všichni v pedagogickém sboru takhle přemýšlejí. Pro někoho to nemusí být životní role, takže i v tom bych viděla, že tam není takový zájem o to, to nějak rozvíjet, stačí mu to tak, jak to je.*“ S osobností učitelů souvisí také jejich určitá pohodlnost, která jim „nedovoluje“ se dále vzdělávat. Ředitelka č. 5 popisuje: „*...je to o tom, že je tam určitá pohodlnost, myslí si, že nepotřebují nové znalosti.*“ Stejný názor zastává také ředitelka č. 1: „*Za prvé (se nechtějí vzdělávat) z pohodlnosti, z nějakého zajištěného systému, že to tak prostě bylo a nebo z přesvědčení, že už všechno umím a dělám to dobře. Vždycky tam hraje tu důležitou složku, že jsem líný někam dojet nebo si něco vyhledat.*“ Ředitel č. 6 vidí problém v tom, že učitelé „*...jsou otrávení životem, nemají zájem vůbec o nic.*“

Dalším důvodem nechuti se vzdělávat je podle většiny ředitelů věk pedagoga. Názor ředitelky č. 4 je takový, že pro mladé učitele je další vzdělávání součástí práce: „*Je to v generacích. Když vezmu kolegy napříč generacemi, tak mladí učitelé to mají úplně automatické. Nepřijde jim na tom nic divného, jezdí rádi, tam ta motivace ani není potřeba, protože oni sami chodí s nápady a podněty.*“ Se střední generací je situace obdobná: „*Ta střední generace, to bych řekla, že to berou a oceňují, občas se perou s tím syndromem vyhoření, takže si hledají způsoby jak se „nakopnout“ a v podstatě relativně bez nějakých komentářů absolvují, co je nastavené.*“ V otázce nejstarší generace je ředitelka radikální: „*...ty v podstatě nedonutíte.*“ Jedním z důvodů je také jejich nedostatek energie: „*...už to mají za sebou, už to vše absolvovali, už nechtějí dávat, ta energie je omezená na začleňování nějakých atraktivních postupů a nových metod.*“

Ředitelka č. 2 také zmiňuje jako problémovou skupinu starší generaci. Ti se často nechtějí vzdělávat, protože ten základ už znají. Podle jejího názoru je ale nutné sledovat trendy a novinky: „*Obecně se nechtějí vzdělávat starší učitelé, u kterých to i chápu, protože to gró už ví, to další vzdělávání už mají za sebou tou zkušeností, protože učí už opravdu dlouho. Ale přesto si myslím, že ty novinky a ty drobnosti, které pak hrají důležitou roli, se mění, takže je důležité se o nich informovat.*“ Názory na další vzdělávání starších generací nebyly zcela jednotné. Ředitelka č. 3 nepovažuje věk za rozhodující

faktor, který určuje zájem nebo naopak nezájem o další vzdělávání. Naopak mladí podle jejího názoru často mají problém s dalším vzděláváním. „...*není to pravidlo, rozhodně ne, naopak tady mám starší kolegy, kteří na semináře chodí, bez ohledu na to, že jsou před důchodem, ale mají zájem, protože je to pro ně důležité. Naopak jsou zase mladí, kteří mají pocit, že když vyjdou ze školy, tak všechno vědí a ono to tak samozřejmě není.*“ Podobný názor má i ředitelka č. 5: „*Věk je jeden identifikátor. Je to o tom, jak se ten člověk cítí uvnitř, já mám akční důchodkyně a člověk, který je podstatně mladší, tak stejně nikam nejde, leckdy může mít o sobě vysoké mínění, že nic jiného nepotřebuje vědět, jede si v tom zajetém.*“

Vedle osobnosti člověka, věku nebo zájmu o práci učitele ZUŠ ředitelé zmínili několik dalších aspektů, které ovlivňují další vzdělávání. Jedním z nich je problém částečných pracovních úvazků, který zmiňuje ředitelka č. 3. Učitelé často učí na více školách, což je hlavním důvodem jejich nedostatku času: „*U nás se také dostává do hry to, že máme strašně moc částečných úvazků, protože chceme zachovat tu šíři těch nástrojů, takže samozřejmě jsou to lidé, kteří učí na dvou školách nebo hrají v orchestru, takže tam je to také problematické, dohnat takového člověka, aby něco absolvoval.*“ Ředitelka č. 2 zmiňuje, že takový učitel je často pod tlakem, protože po něm požaduje další vzdělávání více zaměstnavatelů: „*Je tam také tlak, protože u nás učí většinou mladší učitelé a neučí jenom u nás, mají tři čtvrtě úvazku a vlastně se jim ty požadavky zdvojnásobují.*“ Časovou vytíženost některých pedagogů považuje za problém také ředitelka č. 4. Má často potíže s hráči, kteří současně působí také v symfonických orchestrech. Podle ní mají tito pedagogové zájem o další vzdělávání, ale jejich časové možnosti jim to neumožňují: „*Kolega basista hraje ve filharmonii a je permanentně na zájezdech a to je další aspekt, ta časová nedostupnost a není to o neochotě, on by rád přišel, ale není čas.*“ Ředitelka č. 2 také vnímá tento problém, ale z trochu jiného úhlu. Podle jejího názoru se tito učitelé často nechtějí vzdělávat, protože práci v ZUŠ mnohdy nepovažují za „to hlavní“. Podle jejího názoru se toto týká nejen hráčů v orchestrech, ale také např. akademických malířů. „...*nechtějí se vzdělávat, když je to učitel a zároveň hráč. To je problém, to jsou z mého pohledu nejhůře motivovatelní učitelé – učitel/sólista, učitel/hráč ve filharmonii. Protože*

nemají pocit té hlavní práce. Jejich hlavní práce je být sólista, být houslista nebo akademický malíř, takže tam je to náročné.“ A dále komentuje: *„Sedí na dvou židlích.“*

Nechuť ke vzdělávání také často ovlivňuje nabídka seminářů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tuto skutečnost zmiňuje ředitelka č. 2, č. 4 i ředitel č. 6. *„Hlavní důvod asi je, že neexistuje ta nabídka, hodně jim bere chuť to, že zažili seminář, který byl k ničemu,“* komentuje ředitelka č. 2. Ředitel č. 6 k tomuto tématu poměrně radikálně dodává: *„Někdy tam člověk jede a kolikrát jsem byl i já otrávenej z těch „keců“, tak to potom neovlivní nijak, ne-li negativně.“* Ředitelka č. 4 zastává podobný názor jako ředitelka č. 2: *„Jsme u té nabídky...kdyby panu kolegovi byli schopní vytvořit akreditovaný kurz na barokní hudbu, tak tam bude jezdit, protože to spadá do jeho oblasti zájmu. Ale protože taková nabídka není, tak si jezdí na svoje, které ale nejsou akreditované.“*

Dalším aspektem je mnohdy také vzdálenost. Semináře se často konají velmi daleko a není v časových možnostech učitelů se jich zúčastnit. Problém zmiňuje ředitelka č. 2: *„Často jsou semináře v Praze, to je ještě přijatelné, ale většina zajímavých interpretačních seminářů je daleko na Moravě a to je opravdu daleko, takže to je další problém.“* Vzdálenost je pro pedagogy určující, stejně jako konání seminářů o víkendech. *„Nikdo nechce nikam dojíždět, nikdo nechce obětovat soboty,“* posteskuje si ředitelka č. 2.

Ředitelka č. 5 ještě zmiňuje jeden problém, který může být také důvodem nechuti pedagogů k dalšímu vzdělávání a tím je nahrazování výuky, kterou učitel kvůli účasti na semináři zameškal. Tomuto aspektu se budeme podrobněji zabývat v části 3.3.4 věnovanou podpoře ze strany ředitele.

Aspektů, které ovlivňují chuť či nechuť učitelů k dalšímu vzdělávání je velké množství a ředitelé zmínili ty nejpálčivější. Z textu vyplývá, že nejvíce ovlivňuje pedagogy jejich vlastní osobnost. Věk byl rozhodující u části ředitelů, podle kterých se mladí učitelé vzdělávají rádi a často, naopak potíže mívají se starší generací. Druhá část ředitelů nevnímá věk pedagogů jako rozhodující faktor. Ve své praxi zaznamenali jak „akční“ seniory, tak mladé učitele, kteří nebyli ochotní se vzdělávat. Dalšími faktory byly např. zkrácené pracovní úvazky a s tím spojená vyčerpání učitelů, kteří učí na více školách.

V souvislosti s vytížeností učitelů ředitelé zmínili i hráče v orchestrech nebo akademické malíře, kteří se často nechťejí vzdělávat jak z časových důvodů, tak z pocitu, že jejich hlavní prací je být sólista nebo malíř. Nechť způsobuje také nabídka programů a jejich dojezdová vzdálenost. Tomuto tématu se budeme podrobněji věnovat v části Hodnocení nabídky dalšího vzdělávání.

3.3.3 Motivace

Otázkou motivace jsme se zabývali již v první a druhé kapitole. Ředitelé námi vybraných škol ji považují za jednoho z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje DVPP. Ředitelé zmínili několik zásadních typů motivace. Mezi ně patří zejména motivace finanční, vlastní příklad nebo všeobecně zájem o pedagoga.

Všichni ředitelé se shodli, že motivace je určující a nezbytná. Ředitelka č. 2 hodnotí důležitost motivace zejména v kontextu získaného vzdělání učitelů. *„Každý má různou kvalifikaci, někdo má konzervatoř, někdo má vysokou školu, někdo je třeba aktivní umělec s dlouholetou zkušeností. To spektrum je široké. Různorodost toho sboru je veliká. Takže ta motivace je důležitá.“* Ředitelka č. 1 vidí velký potenciál ve vlivu ředitele školy. *„Vždycky je to v osobě toho ředitele. Pokud se chce sám dál vzdělávat a nenechává ho to klidným a nechce být dvacet let v jedné škole, tak potom dokáže lidi namotivovat tak, že je dokáže povzbudit.“*

Jako jeden ze způsobů, jak motivovat pedagogy, aby se dále vzdělávali, uváděli ředitelé finanční motivaci. Názor ředitelů nebyl jednotný. Ředitelka č. 1 jako jediná považuje finanční motivaci za nejprínosnější: *„Vždycky je všechno o penězích. To je vždycky prioritní.“* Ostatní ředitelé podle svých zkušeností nepovažují finanční motivaci za určující, ale pouze za jeden z aspektů. Ředitelka č. 2 popisuje: *„Nemotivuji zaměstnance, kteří často jezdí na semináře tím, že jim dám odměny. To si myslím, že je špatně.“* Finanční motivaci využívá, ale až v dalším kroku, kdy může zhodnotit efekt dalšího vzdělávání: *„Motivace (finanční) je až v tom druhém kroku, kdy vidím, že ta třída*

najednou učí jinak...těžko se to vysvětluje, prostě až když je vidět výsledek toho DVPP. Až ten dopad toho DVPP je pro mě finančně hodnotitelný. Já nevím, proč bych je měla hodnotit finančně, protože někam jezdí.“ Finanční ohodnocení je závislé na aktivitě učitelů a jejich sdílení získaných informací: *„Když vidím, že ta předmětová komise je aktivní, že hodně tvoří, že si mezi sebou ty věci předávají, nebo že mají nějaký projekt, to je právě pro mě hodnotitelné, že člověk přidá ty peníze, pokud jsou.“* Finanční motivaci, která je závislá na výsledcích pedagoga, využívá také ředitelka č. 3: *„Je to přenesené, vzdělává se, učí líp, má lepší výsledky.“* Ředitelka č. 4 je k finanční motivaci skeptická. Podle její zkušenosti si umělci ani nevšimnou, že mají na účtě více peněz. *„Finanční motivace nefunguje, i z psychologického hlediska je stavěná až na třetí místo, opravdu z praxe se mi to potvrdilo, že mnozí kolegové ani nezaregistrují, protože to jsou všichni umělci, že jim na účtě přistálo víc peněz.“*

Ředitelka č. 1 zmiňuje také možnosti kariérního postupu, které má pedagog, pokud se vzdělává: *„...naučí se něco navíc a tím, že budou umět něco navíc, tak můžou být třeba vedoucí předmětové sekce, tzn. už nějaké osobní ohodnocení navíc. Můžou být uvádějící učitelé, takže další peníze navíc. Můžou dospět až do mentora.“*

Jedním z druhů nefinanční motivace je vlastní příklad. Ředitelé ve většině případů považují vlastní vzdělávání za motivující pro ostatní pedagogy. *„Určitě je to vlastní příklad a pořád takové to připomínání se,“* hodnotí ředitelka č. 2 svůj vliv na pedagogy. Ředitel č. 6 popisuje vlastní vzdělávání jako určující typ motivace: *„I já se jezdím vzdělávat, takže jim jdu příkladem.“* Dále zmiňuje, že učitelé si často jdou příkladem navzájem, *„...protože když jezdí ostatní, tak to motivuje i ty co nejezdí. Když pak vidí, že tady o tom mluví, že je to super, tak to je asi nejlepší motivace.“* Vlastní vliv na pedagogy pozoruje i ředitelka č. 1, podle jejího názoru působí na „ego“ učitelů, kteří za ní nechtějí v otázce vzdělávání zaostávat: *„Na druhou stranu cítím, že když se dál vzdělávám i já, tak na některé kolegy to také zapůsobilo, že nechtěli zůstat pozadu. (...) Myslím, si, že je dobře, že jdu příkladem, zní to hloupě, ale myslím si, že to tak je.“*

Jako další způsob nefinanční motivace zmínili ředitelé škol pochvalu a obecně zájem o pedagoga. Ředitelka č. 1 shledává pochvalu jako důležitý motivující činitel: *„Co*

funguje je osobní pochvala a to, že člověk s těmi lidmi žije a pracuje na jedné lodi.“ Zároveň ale pochvalnými slovy zbytečně neplýtvá: „Nechodím a neplácám je po ramenou a neříkám ,ty jsi skvělej, že někam jedeš‘ to ne.“ Podobný názor má také ředitelka č. 3, která si uvědomuje vliv pochvaly nejen na „chváleného“ učitele, ale i na ostatní: „Určitě je to o té pochvalě, ta má určitě vliv. Ono to může mít vliv i na ostatní, já pochválím někoho, je to také příklad, řeknou si „aha“, děje se to veřejným i neveřejným způsobem a může to být příklad, že je to vedením podporované a oceňované se vzdělávat.“ Současně má však názor, že pochvala také nefunguje stoprocentně. Podle jejího mínění má dočasnou trvanlivost: „...ta pochvala nefunguje vždycky, takže je to dočasné a pak změnit systém.“

Zájem o pedagoga a jeho vzdělávání je také velmi důležitý. Ředitelka č. 2 jej hodnotí pozitivně: „...motivuji je tím zájmem...,byl jsi tam, co si o tom myslíš, to je zajímavé, to mě nenapadlo...‘ Ten zájem si myslím je nejdůležitější. A u nás opravdu funguje. Je to dlouhodobé a hrozně náročné.“

Ředitelka č.3 zmiňuje motivaci odbornostní, kdy učitelé sami cítí, že se potřebují vzdělávat. Ředitelka č. 5 dává motivaci do kontextu s dostatkem žáků a zájmem rodičů o konkrétního pedagoga. „...hraje v tom roli to, že mají dostatek žáků. Že se na ně obrací lidi. Jsme v regionu, kde mají lidé malé platy a už to, že sem lidé dávají děti s tím, že musí zaplatit školné, tak za to něco očekávají (...).“

Všichni ředitelé se shodli v tom, že motivace je důležitým, ne-li nejdůležitějším prvkem v DVPP. Drtivá většina ředitelů nepovažuje za nejdůležitější finanční motivaci, naopak vyzdvihují motivaci jinou – pochvalu, zájem nebo vlastní uspokojení. Pouze jedna ředitelka uvedla finanční motivaci jako jeden z určujících faktorů. Ředitelé také shodně uvedli, že v každém pedagogickém sboru existuje člověk, který není motivovatelný ničím.

3.3.4 Podpora

V této podkapitole jsme analyzovali, jakým způsobem ředitelé podporují pedagogy v dalším vzdělávání. Motivace je samozřejmě také druhem podpory, ale protože by část věnovaná motivaci byla příliš rozsáhlá, rozhodli jsme se další možnosti podpory analyzovat v samostatné části.

Ředitelé stále vymýšlejí nové způsoby podpory pedagogů v dalším vzdělávání. Jako zásadní hodnotí ředitelé samotné plánování dalšího vzdělávání. Ředitelka č.5 se opírá o plán osobního rozvoje, který každý učitel vypracovává na začátku školního roku: *„Já to mám ošetřené tak, že na začátku školního roku mi učitelé vypracovávají plán osobního rozvoje, takže já mám představu, v čem by se chtěli vzdělávat, ať je to v té odbornosti anebo třeba v tom, že se chce seznámit s různými poruchami žáků.“* Plánování je určující také pro ředitelku č. 2: *„Důležité v dalším vzdělávání je také hodně plánovat, občas ti učitelé jezdí, všichni mají svoje plány, počítají prázdniny, mají samostudium, dobře, ale musí se jim to hodně dopředu říct.“* Ředitelka č. 4 také každý rok plánuje další vzdělávání. Tento postup nazývá určováním priorit, které jsou propojeny také s vizí školy. *„My to děláme takovým způsobem, že každý rok se určují priority. Když máme přípravný týden, tak na první poradě se určuje, kterým směrem bychom chtěli dovzdělávání vést. Souvisí to samozřejmě s vizí školy. Tzn. když se zavádí nové technologie a chceme např. nakupovat interaktivní tabule, tak je logické, že budeme chtít, aby se někteří z kolegů věnovali této oblasti.“*

Výborná podpora dalšího vzdělávání je pořádání seminářů „pro sborovnu“. Tyto centrální semináře jsou všeobecně zaměřené, ale svoje místo v dalším vzdělávání rozhodně mají. *„Jedna taková vychytávka je, že my to děláme centrálně. Aby kolegové nemuseli nikam jezdit, tak lektori přijedou k nám a tím pádem jsme se začali domlouvat i s jinými zúškami a sejdeme se tady i z ostatních škol,“* komentuje tuto problematiku ředitelka č. 4. Poukazuje na to, že pokud učitelé mají vzdělávání přímo „u nosu“, rádi se ho zúčastní a nemají s účastí větší problém. Velkou výhodou v centrálních seminářích vidí i ředitelka č. 2. Ta zároveň provádí analýzu vzdělávacích potřeb, aby zjistila, co učitelé chtějí

a potřebují: „*Ptám se učitelů, co jim chybí, komunikuji s lektorem, jaké téma bychom potřebovali a on to téma zpracuje. Určitě je to pro ně (učitele) jeden ze způsobů motivace a podpory.*“ Komunikace následně probíhá s lektorem, takže výsledný seminář je ušitý na míru. Analýzu vzdělávacích potřeb si v jistém slova smyslu provádí i ředitelka č. 5. Z výše zmíněného plánu osobního rozvoje čerpá inspiraci pro další vzdělávání, které pak na základě preferencí učitelů pořádá ve své škole: „*...na základě toho, že mi to odevzdá třicet pět lidí, které tady máme a já vidím, že hodně lidí píše, že by chtěli tohle školení uskutečnit, tak jsem si přes agenturu pozvala školitelku a měli jsme možnost si vybrat právě specifické poruchy chování žáků, (...).*“

Ředitelé také začali pořádat semináře pro učitele jiných škol, některé z nich jsou dokonce akreditované. Ředitelka č. 4 akreditace plánuje: „*V tomto roce jsme se ucházeli o akreditace, protože chceme vzdělávat učitele. Máme to na výtvarné obory – kresba, malba, socha a filmová tvorba.*“ Ředitel č. 6 naopak pořádá několik různých seminářů, nemá ale zájem je akreditovat. Podle jeho názoru je administrativní zatížení příliš velké: „*Já si říkám, že kdybych to měl akreditovat, tak je kolem toho tolik starostí, že se na to vykašlu a radši to udělám „potajmu“.*“

Pro všechny ředitele není absolutně žádným problémem zaplatit v podstatě jakýkoli seminář, který si učitel přeje absolvovat. Ředitelka č. 3 vidí velký vliv v osobě ředitele školy a je ochotná hradit téměř vše: „*Záleží hodně na řediteli, aby je v tom podpořil, aby věděli, že když si něco vyberou, tak...je to o možnostech té školy, my moc nehledíme na to, kolik ten seminář stojí a jestli nás to bude stát cestůlek, protože to považujeme za užitečné, tak to neřešíme a vše dostanou proplacené, takže asi tak. Je to nebude stát nic, škola to všechno zaplatí.*“ Podobný názor zastává i ředitelka č. 1, která podporuje pedagogy, aby jí sdělili vlastní názor: „*...můžou jet, můžou přijít s vlastním nápadem, takže když si vyhlédnou seminář, o kterém řeknou, že je skvělý, ten bychom chtěli, tak probereme možnosti a jaký to má smysl a můžou jet. I tím jsou namotivováni, že si můžou sami přijít a já neřeknu ‚ne, to je blbý‘, ale naopak to probereme.*“ Ředitelka č. 5 vidí podporu také v samotné osobě ředitele školy: „*Doufám, že na ně nějaký vliv mám. Já si myslím, že jsem pozitivní člověk, učitelé za mnou chodí s čímkoli, s čím mají problém, takže ví, že pokud*

přijdou s nápadem, který by mohl zlepšit výuku, ať je to vzdělávání nebo jakékoliv vybavení a učební pomůcky, tak jim to poskytnu, pokud peníze jsou.“

V minulé části ředitelé zmínili problém v zameškaném vyučování, které učitel mnohdy musí nahrazovat ve svém volném čase. Tento problém vnímají i ředitelky č. 2 a 5, které zajišťují pedagogům suplování v době jejich účasti na semináři: „...*když tady nejsou, tak zajišťujeme suplování a oni nemusí nic nahrazovat, protože jsou v práci,*“ komentuje ředitelka č. 5. Ředitelka č. 2 zachází ještě dál způsobem nevídaným: „...*snažím se vyjít vstříc, jdu na ruku těm učitelům. Nemám problém sehnat suplování nebo kdyby to mělo stát víc peněz, kolikrát i souhlasím s ubytováním v nějaké rozumné finanční míře.*“

Všichni ředitelé škol se snaží všemožně podporovat své kolegy v dalším vzdělávání. Nejen, že hradí veškeré náklady spojené se vzděláváním, jako je cesta a kurzovné, ale v jednom případě ředitelka v omezené míře hradí také případné ubytování. Všichni považují další vzdělávání za velmi důležité a podle toho k němu také přistupují. Míra podpory každého z nich je velká. Většina ředitelů se snaží pořádat semináře ve své škole, aby to pedagogové neměli „daleko“, někteří své kurzy také akreditují. Zařízení suplování na dobu nepřítomnosti učitele je pro ně automatické.

3.3.5 Alternativní způsoby podpory

Tato část rozvíjí další alternativní možnosti podpory ředitele školy, které nebyly zmíněny v předchozích dvou částech. V předchozí části byla podpora ředitele školy popsána jako jedna z nejdůležitějších faktorů v otázce dalšího vzdělávání. Již jsme zmínili motivaci a jiné druhy podpory, v této části se budeme věnovat alternativním možnostem podpory, které ředitelé zmínili.

První otázka směřovala k povinnosti se vzdělávat. Ředitelé se jednoznačně shodli v tom, že jakákoli povinnost je kontraproduktivní. „*Jasně, když je budete jen povinně vzdělávat, tak oni si z toho nic neodnesou. Tak jim prostě nalajnujete nějaký systém vzdělávání, školení, oni tam pojedou, aby měli čárku, ale bude to pro ně pasé.*“ Stejný

názor jako ředitelka č. 1 má i ředitelka č. 2 a zároveň se vrací k motivaci: „*Když je něco povinného, tak v nějakém základu si to člověk odbude, ale myslím si, že ta motivace je opravdu důležitá.*“ Obě ředitelky se shodují v tom, že pokud učitel musí, vzdělávání si nějakým způsobem splní, ale v konečném výsledku to na něj bude mít pouze malý nebo žádný vliv. Ředitelka č. 1 však zároveň vysvětluje postup v její škole, který s jistou formou povinnosti pracuje: „*U nás de facto (vzdělávání) povinné je, protože jedno školení ročně musí absolvovat. Když neprojdou v rámci nabízených seminářů, tak se musí účastnit vzdělávání, které pořádá škola. Jednou za rok, vždycky uděláme nějaké pedagogicky zaměřené společné školení a toho se zúčastnit musí.*“ Přesto stále vychází učitelům vstříc tím, že pořádá semináře na své škole. Ředitelka č. 3 má podobný názor: „*...když někomu něco nadiktujete, tak spíš bude proti tomu zaťatý a nebude to chtít, na druhou stranu je pravda, že když člověk už musí na ten seminář jet, tak by musel mít opravdu velký nezájem, aby si z toho nic neodnesl, takže si myslím, že ten efekt tam bude, i když nebude takový jako u kolegů, kteří tam chodí stejně bez ohledu na to, jestli je to nařízené nebo ne. To nařízené vždy bude přijímáno s despektem, než s respektem.*“ Přesto věří, že i když se pedagog vzdělává povinně, nějaký smysl to pro něj stále má, třeba jen malý. Ředitelka č.5 vztahuje tuto problematiku k osobě učitele. Podle jejího názoru povinnost nemá velký smysl, učitel by měl sám přijít s myšlenkou, že vzdělání potřebuje. „*Já nevím, když je něco povinného tak lidé jdou do toho s tím, že musí a nejdou tam s tím nadšením, já preferuju to, že učitelé dojdou k tomu, že to vzdělávání sami potřebují.*“ Zároveň upozorňuje, že učitelé mají možnost výběru a přizpůsobení si vzdělávání svým potřebám: „*Je to na tom učiteli, povinnost nepřináší to, že to má užitek pro školu. Je to o tom, že si to může vybrat, může si to přizpůsobit, že mu ten ředitel vyjde vstříc, a že bude mít žáky a bude se říkat, že v téhle zušce je ten učitel skvělejší.*“ Ředitelka č. 2 vidí v povinnosti pouze směrnici navíc.

Za určitou formu podpory ve vzdělávání považují ředitelé také sdílení informací. Děje se tak obvykle neoficiální cestou, ředitelka č. 2 popisuje způsoby sdílení informací ve své škole: „*...dávám jim možnost různých setkání, nějaký „edusession“, je to dobrovolné dopoledne, kde se bavíme o trendech a o čem jsem slyšeli.*“ Ředitelka č. 4 komentuje: „*Já většinou chci po kolezích, když máme nějakou poradou a jeden z nich byl*

vyslaný na seminář a týká se to většího počtu kolegů, tak aby jim přetlumočil, o co šlo.“ Při rozhovorech ředitelé zmínili také téma vzájemných hospitací. Několik ředitelů uvedlo tento způsob vzdělávání jako velmi užitečný a zajímavý. Ředitelka č. 3 tento způsob považuje za obzvlášť prospěšný a jeho výsledky pozoruje také na sobě: *„Přijít se podívat k někomu jinému, to je vždycky užitečné, pro mě nejlepší vzdělávání jsou hospitace, protože tam vidíte i svoje chyby, které si ani nemusíte uvědomit a naopak nové podněty, které by šly u nás, i když je to jiný nástroj. Prostě o způsobu pedagogické práce to něco říká, to je strašné plus, že chodím na hospitace (...). I když je pravda, že asi ne každý by přenesl přes srdce, že by mu tam seděl někdo jiný anebo že by k někomu jinému šel.“* Ředitelka zde zmiňuje problematiku sdílení informací, kdy tento způsob může narazit na nechuť vůbec sdílet svoje znalosti. Zdůrazňuje význam týmové práce: *„Taky trošku v tom hraje roli to, že svoje know-how nechtějí předat. To chápu, ale na druhou stranu by nám mělo jít o školu jako o celek, nejenom o každého zvlášť.“* Podobný názor sdílí také ředitelka č. 2. Ta tuto problematiku dává do kontextu se školou orientovanou na výsledky: *„Jestliže kultura školy je nastavená na vysoký výkon a na ty první místa a na ty čárky, tak tedy učitelé toho sdílet asi moc nechtějí, protože mají pocit, že je to těžce vydobytá práce.“*

Všichni ředitelé se shodli na tom, že povinnost se vzdělávat v konečném výsledku přílišné benefity nepřináší. Podle všeobecného názoru by se učitel měl chtít vzdělávat sám. Někteří ředitelé povinnost udávají, ale zatím pouze v případě pořádání seminářů tzv. pro sborovnu. Jako další způsob podpory zmínili sdílení informací a vzájemné hospitace, které také považují za důležité.

3.3.6 Problémová pedagogové

V části, kde jsme se zabývali motivací pedagogů, uvedli ředitelé, že v pedagogickém sboru je vždy aspoň jeden učitel, který není motivovatelný ničím, nechce se vzdělávat, je problémový. V této části jsme se snažili zjistit, jak ředitelé pracují s těmito problémovými pedagogy a s jakými výsledky.

Ředitelé uvádějí, že ochota se vzdělávat závisí na osobě a povaze učitele. Ředitelka č.1 vidí problém v „uměleckém založení“ pedagogů: *„Na základní nebo střední škole si vám nedovolí učitel říct, že se prostě nebude vzdělávat. Na zuškách ano, protože oni jsou muzikanti a mají pocit, že jsou nadlidi, a že se nepotřebují vzdělávat.“* Jako problémové také označuje kolegy, kteří mají dlouhou praxi a nechtějí přijmout nutné změny ani poté, co semináře absolvují: *„...to jsou ti kantorů, kteří tam jsou třeba čtyřicet let, kteří už ani nepřipustí, že by mohli použít jiný notový materiál. I když do toho člověka nainvestujete školní peníze a pošlete ho na mnoho seminářů.“* Ředitelka č. 5 má podobný názor. Osoba učitele ovlivňuje ochotu se vzdělávat významným způsobem. Často si učitelé myslí, že se vzdělávat nepotřebují. Tato neochota se následně projevuje také na úbytku žáků: *„Mám tady kolegu důchodce a ten nebyl na školení deset let. Tady u nás jsem ho donutila, ale aby vyjel sám, to nevyjel, protože on je přesvědčen, že tak, jak to dělá, to dělá správně. A on nepotřebuje a nebude měnit svoje metody. Takže je to o člověku. On má pocit, že všechno ví a nepotřebuje. Není ochoten se přizpůsobit dětem, protože ty jsou teď úplně jiné než před těmi dvaceti, třiceti lety. A také se mu stává, že mu děti odpadají.“* Ředitel č. 6 spatřuje problém také v kvalitě vzdělání učitelů: *„Ti absolventi vojenských konzervatoří si myslí, že jsou hrozně dobří a ono to tak není, tak je potřeba, aby je pak ředitel namotivoval k tomu, aby to zjistili a třeba se trochu pokusili se sebou ještě něco udělat.“*

Podle ředitelů je nutné s těmito pedagogy neustále pracovat. Podle ředitelky č. 5 je důležité jednat diplomaticky: *„...na konci roku ti odešly děti, nemyslíš si, že by to mohlo být tím, že by ti rodiče očekávali něco jiného, podívej jak jsi s nimi schopný komunikovat, podívej se, jak to funguje v jiných třídách. Byl ses podívat, jak to dělá kolegyně, která je v praxi pět let a ty máš praxi dvacet let? A podívej se, že ona má po pěti letech plný úvazek a ty ne.“* Ředitelka č. 4 hodnotí práci s problémovými pedagogy jako „běh na dlouhou trať“, který se ale nakonec vyplatí: *„Je to práce šesti let, kdy bylo naprostý odmítnutí, opakování, že je to povinnost, že jsem si to já nevymyslela, že to není můj blbej nápad, pak přesvědčování kolegů, že to má pozitivní dopady, nejdříve jeli jeden, dva, přijeli s pozitivními ohlasy.“* A dále popisuje: *„...trvá to 6 let, než si škola „sedne“. Než máte*

dobřej tým, který spolupracuje a dokáže se na sebe spolehnout. Vždycky tam je nějaký záškodník, ale musím říct, že my jsme fajn parta.“ Ředitel č. 6 volí neustálé přeposílání nabídek dalšího vzdělávání a osobní přístup. Zároveň na učitele příliš netlačí: „Přeposílám jim nabídky, když je tam něco, co je osloví, tak třeba půjdou, nevím, netlačím na ně, samozřejmě nemůžou čekat, že pak dostanou ohodnocení. Občas jim sám donesu nějakou nabídku a řeknu jim, že by to bylo dobrý, někdy to i vyšlo, že šli, když jsem jim řekl, že bych byl rád.“ Ředitelka č. 2 má s učiteli kladné zkušenosti: „Mě se opravdu nestalo, že bych musela někoho nutit a dělat bububu, je to povinné, ale myslím si, že kdyby se mi to někdy stalo, tak je dobrý vlastní příklad a zbylý kolektiv.“

Ředitelé se shodují, že vše záleží na osobě učitele. Pokud je učitel přesvědčen, že již vše zná a umí, je těžké ho přesvědčit k nějakému vzdělávání. Někteří učitelé neakceptují nutnou změnu i po absolvování různých seminářů.

3.3.7 Hodnocení nabídky dalšího vzdělávání

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je závislé na nabídce vzdělávání. Pokud nabídka není dostatečně široká, je náročné se dále vzdělávat. V této části budeme analyzovat názory ředitelů na současnou nabídku dalšího vzdělávání.

Ředitelé škol hodnotí nabídku většinou kladně. Situace se podle nich neustále zlepšuje a nabídka seminářů je širší. *„Nabídka má vzestupnou tendenci, v minulých letech to bylo dost tristní. Bylo to pár seminářů, které byly akreditované a jenom zase pro nějaké oblasti, (...) ale když vezmu to široké spektrum hudebních nástrojů, které tady máme a zavádění hudebních softwarů do výuky, tak pořád je malá. Ale je to lepší, nebudu negativní, pořád to jde nahoru,“* hodnotí současnou situaci ředitelka č. 4. Ředitelka č. 1 zastává podobný názor: *„Já si myslím, že je to teď výrazně lepší. Když jsem nastupovala před sedmi lety do funkce ředitelky, tak to opravdu abychom to hledali lupou.“* Ředitelka č. 3 je v zásadě spokojená se současnou nabídkou. Podle jejího názoru je ale také určující vzdálenost. *„Já si myslím, že se to zlepšilo co se týče posledních let, ale nemůžu říct,*

že bych byla úplně nadšená a spokojená, to asi také ne. Je pravda, že je hodně seminářů, ale třeba jsou daleko, takže tam musíte jet o víkend a nepojedete do Brna nebo do Ostravy. (...) Určitě bychom přivítali další semináře, ale prostě blíž, třeba Praha je ideální.“

Ředitelka č. 2 chválí nabídku i přístup vzdělávacích institucí: *„Nabídku hodnotím pozitivně, myslím si, že je dostačující. Ale jinak ji hodnotím velmi kladně a musím velmi kladně ohodnotit i práci a vstřícný přístup těch vzdělávacích institucí, protože se hodně zajímají o to, co pedagog potřebuje.“* Ředitelka č. 4 spolupracuje s ostatními řediteli a také se vzdělávacími institucemi. *„Co se týče základních uměleckých škol, tak máme značně omezený výběr. Spolupracujeme teď s NIDV (Národní institut pro další vzdělávání). (...) Scházíme se „zuškoví“ ředitelé a tam se tvoří nabídka do vzdělávání a to, co nás zajímá.“* Ředitel č. 6 nabídku v regionu nehodnotí příliš pozitivně, zejména proto, že všechny instituce se zabývají vzděláváním napříč spektrem: *„Je to docela blbý, nebo aspoň tady v kraji. (...) U nás máme centrum celoživotního vzdělávání a NIDV a obě tyto instituce se zabývají nejenom hudebkama, ale vším a minimálně u nás v kraji to není nic extra, třeba jednou za půl roku je možné tam někoho vyslat.“*

Semináře zaměřené na jednotlivé obory také nejsou na stejné úrovni. Tento aspekt ředitelé pozorují zejména ve výtvarném oboru. *„Malinko jsem na štíru s úrovní výtvarky. Tam mám pocit...nebo zatím jsem narazila na málo seminářů, které by byly zaměřené na výtvarnou tvorbu. Většina seminářů je zaměřena na kreativní tvorbu, které se hodí spíše do školních družin nebo do domů dětí a mládeže,“* komentuje nabídku ředitelka č. 2. Nabídka seminářů je často zaměřena na základní školy nebo domy dětí. Ředitelka č. 5 souhlasí: *„Malá nabídka je pro výtvarnice, tam většinou nabízejí semináře cílené pro základní a mateřské školy, ale to umělecké, kdy už mají kvalifikaci, tak tam je to nedostatečné.“*

Ředitelé také hodnotí úroveň nabízených seminářů. Kvalita semináře se odvíjí od osobnosti a schopností lektora. Ředitelka č. 5 hodnotí dva semináře s podobným zaměřením: *„Určitě se ta úroveň odvíjí od toho, kdo přednáší. Pokud můžu zhodnotit, co jsme zrealizovali tady ve škole, tak oblasti poruch žáků jsme měli dvě školení a bylo to*

diametrálně odlišné. V jednom případě byli učitelé nadšení a chtěli další. To druhé, které jsme měli, tak paní lektorka nedokázala lidi vtáhnout a oni pak nebyli spokojení.“ Stejný názor má i ředitel č. 6: „Když pominu to, že toho moc není, tak když už to je, tak to bývá prý dobré, když tam posílám učitele...je to různé, záleží taky koho tam mají za lektora,...).

Ředitelce č. 4 chybí více praktické výuky: *„Měli jsem tady žáka (se speciálními vzdělávacími potřebami), a proto jsme si objednali seminář. Bylo tam hodně obecných informací, ale my jsme potřebovali tu praktickou část, co s tím dítětem, které je autista nebo má handicap, takže hodně nám chybí i obecně u seminářů praktické výstupy.“* Stěžuje si na nezáměr vzdělávacích institutů i pedagogických fakult: *„...v podstatě nikdo z těch „pedáků“ nebo ze vzdělávacích institutů...ti se tím vůbec nezabývají, aby vytvářeli něco pro nás.“*

Nešvarem seminářů podle ředitelky č. 4 je také to, že nemají pro učitele přílišný význam co se týče množství nových informací. *„...měli jsme objednaný od NIDV nějaký cyklus seminářů pro zkušeného učitele a to bylo 3:1, tzn. jeden dobrý a tři nicneříkající. Nebo respektive, nebyly obohacující. My jsme si to vyslechli, nedozvěděli jsme se nic nového, byla to víceméně nějaká konfrontace, spíš jsme si porovnali, jestli to děláme tak či onak. Kolegové většinou chtějí slyšet něco nového.“* Problémem podle ní je také neexistující návaznost seminářů: *„...ty semináře se opakují, vy jezdíte každý rok na ten seminář a každý rok byste se chtěla posunout o kousek dál a ono se tam učí to samé. Jedete dvakrát a už nemáte kam jet. Ředitelka č. 3 naopak zastává názor opačný. Podle ní se vždy pedagog něco nového dozví. „Ano, já si myslím, že vždy se tam člověk dozví fůru nového a to vždycky říkám na poradě, že i když náhodou na tom semináři se nic nedovíte,...) tak to je také dobrá zpráva, protože to znamená, že když o tom víte a děláte to, jak tam bylo řečeno, tak to asi neděláte úplně špatně.“*

Nabídku seminářů hodnotí většina ředitelů pozitivně a chválí vzestupnou tendenci. Důležitá je zejména kvalita lektorů a míra nových informací, které se učitelé dozví. Ředitelé by také ocenili více praktických informací.

3.3.8 Hodnocení vyhlášky

Další vzdělávání pedagogických pracovníků upravuje zejména vyhláška č.317/2005 Sb. V této části budeme analyzovat, jak tuto vyhlášku hodnotí ředitelé škol z hlediska návaznosti na základní umělecké vzdělávání.

Většina ředitelů s vyhláškou nemá žádný větší problém. Ředitelka č. 2 by ocenila větší podporu základního uměleckého vzdělávání: „...*pro nás opravdu není nijak limitující, nenarazili jsme, že by nám v něčem bránila, ale zároveň jsme neshledali, že by nás v něčem podporovala. Je pro mě neutrální právní normou.*“ Ředitelka č. 4 hodnotila vyhlášku v kontextu úvazků. „*V té vyhlášce není počítáno s úvazky, ona počítá s tím, že každý z pedagogů má plný úvazek a od toho se odvíjí povinnost toho do vzdělávání.*“ Problém tedy nastává u externích zaměstnanců, kteří mají nízký úvazek: „*Třeba já tu mám hodně externistů, já tu nabízím třeba 10 nástrojů, tak tady nemůžu mít celý úvazek kontrabas. (...) Takže sem jezdí pan filharmonik, který má tady 2 hodiny a teď ho donuťte, aby se šel vzdělávat, protože tu povinnost má stejnou jako ti, kteří tady tráví pět dní v týdnu, takže tohle vyhláška neošetřuje v dostatečném rozsahu.*“ Dále zmiňuje problematiku samostudia: „...*pedagog s celým úvazkem má nárok na 12 dní samostudia za celý rok. (...) Vy jim nemůžete určit co mají dělat, oni si to určují sami a v podstatě to je ta hloupost, která v té vyhlášce je. Ale když by chtěli, aby ředitel určoval náplň samostudia a chtěl po kolezích nějaký výstup, to bychom se asi nedostali moc daleko.*“

Ředitel č. 6 hodnotí vyhlášku v kontextu blížící se novely školského zákona: „*Já si myslím, budme rádi za to, co teď máme, protože jestli se bude měnit celý systém financování školství, tak já si třeba neumím představit, jak to pro zušky pak bude fungovat. Jestliže je teď nějak obecná, tak já jsem skoro radši, když si vyřeším některé věci po svém, než když mi budou nařizovat nějaké věci.* Obává se „lovení“ čárek: „*Já si neumím představit, jak to pak bude fungovat, aby pak na tom dalším vzdělávání nezačalo parazitovat víc lidí, než je potřeba. Pak nás budou honit na kurzy, které nebudou mít úroveň. Ale budeme si shánět čárky, abychom dorazili do vyššího levelu.*“

Jak jsme psali výše, vyhláška popisuje vzdělávání ve všeobecném kontextu. Ředitelé nemají potřebu větší konkrétnosti z hlediska základních uměleckých škol: „...vzdělávání je vždycky stejné, jenom je oborově jiné, vzdělávání je vzdělávání a je jedno, jestli vzděláváte učitele zušky nebo učitele střední školy nebo učitele základní školy.“ Stejně hodnotí vyhlášku i ředitelka č. 3: „*Ono to vzdělávání je tam všeobecně a jak jsem o tom mluvila na začátku, že těch seminářů není tolik, (...) ta vyhláška má být pro všechny pedagogy a tak si myslím, že ta všeobecnost je tam namístě.*“ Ředitelka č. 2 zmiňuje závislost na finančních prostředcích: „*Je to obecně použitelné. Je důležité, jestli škola má na to prostředky a jestli má směrnici, která vychází z té vyhlášky.*“

Většina ředitelů hodnotí vyhlášku neutrálně, jediný zásadní problém vidí v neexistující úpravě pro zkrácené úvazky, které jsou na základních uměleckých školách běžné.

3.3.9 Vliv DVPP na pedagogický proces

Ředitelé se shodli, že další vzdělávání má na pedagogický proces velký vliv. Ředitelka č. 1 hodnotí vidí největší změny ve výuce hudební nauky: „*No určitě je to znát, hodně například v hudebních naukách v přípravných ročnících, pracuje se s počítačovými programy, učitelé přichází s novými věcmi, s novým notovým materiálem, takže stoprocentně ano, je to znát, když se ten učitel vzdělává.*“ Ředitelka č. 3 má stejný názor: „*Moje zkušenosti jsou takové, že čím více se ten člověk vzdělává, tím více je to na výuce vidět. Máme tady různé i přeborníky, kteří nelení a jezdí o prázdninách, o víkendech a musím říct, že na té výuce je to strašlivě znát, opravdu hodně.*“

Ředitelka č. 4 dává vliv dalšího vzdělávání do kontextu se syndromem vyhoření. Pokud učitelé tento syndrom hrozí, další vzdělávání jej může opět povzbudit: „*Hodně to je čitelné v momentech, když se některý z kolegů blíží k syndromu vyhoření, tak na těch seminářích dostane novou motivaci a nové postupy. Učí nějakým způsobem deset let a teď jde na seminář, kde je didaktika a zase mu to na dlouhou dobu vydrží s tím, že ta skladba*

hodiny je jiná a že je více motivovaný.“ Ředitel č. 6 mluví podobně: „...někdy (ovlivňuje) zásadně. Učitele to nabije. Byla teď jedna kolegyně na seminářích v Brně a byla úplně nadšená, pak z toho ten člověk žije, zkouší to.“

Velký vliv na pedagogický proces vnímá také ředitelka č. 5 a to v kontextu počtu žáků a naplněnosti třídy: *„Je to v tom, že mají naplněnou třídu, že jsou konkurence schopní, že jsou spokojení. Děti chtějí chodit k nim, rodiče vědí, že se říká, že tenhle učitel je úžasný a má výsledky. Je to o tom, že učitel chce být úspěšný a ty výsledky mít.“*

Ředitelka č. 2 je toho názoru, že vliv je patrný v případě, že seminář byl kvalitní: *„...kvalita toho procesu, ten výsledek souvisí s tím, jak kvalitní je to vzdělávání. Pokud to budou nějaké nekvalitní semináře a pokud to pro učitele nemělo přínos, tak si myslím, že to neovlivní vůbec.“* Dále komentuje, že je těžké nové poznatky převést do výuky: *„Každý učitel ještě neumí naložit s tím dalším vzděláváním tak, že si to hned zrcadlí do výuky a hned to má nějaký výsledek a efekt. Ta těžší část je se naučit zpracovat ty informace ze vzdělávání a transformovat je na tu třídu.“*

Podle názoru většiny ředitelů má další vzdělávání velký vliv na kvalitu pedagogického procesu. Míra vlivu se také odvíjí od kvality absolvovaného semináře. Někteří ředitelé se domnívají, že nekvalitní seminář na pedagogický proces nemá vliv vůbec žádný. Další vzdělávání hraje velkou roli také v případě syndromu vyhoření a tím následně ovlivňuje pedagogický proces.

4 Výsledky rozhovorů

4.1 Stručný přehled výsledků

V následujících části jsme se pokusili zpřehlednit získaná data a zanést je do tabulek podle daných kategorií. Ke každému řediteli jsme stručně vepsali získané poznatky z rozhovoru. Některé odpovědi ředitelů jsme do tabulky nezahrnuli z důvodu, že se žádný z jejich výroků nedal do dané kategorie zahrnout. Tyto kolonky proto zůstávají prázdné.

Kategorie 1:	
Ředitelka č.1	• velké změny v pedagogice • stoupající úroveň dětí • důležitá je pravidelnost ve vzdělávání
Ředitelka č.2	• navazování kontaktů s ostatními pedagogy • doba a trendy se mění
Ředitelka č.3	
Ředitelka č.4	• hrozí syndrom vyhoření • pozitivní naladění z absolvovaných seminářů • nové impulsy
Ředitelka č.5	• konkurenceschopnost školy • potřeba se vzdělávat z hlediska získání nových žáků • důležitá je osobnost učitele
Ředitel č.6	• v některých oborech „ujíždí vlak“

Tabulka 1: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 1

Kategorie 2:	
Ředitelka č.1	• pohodlnost, zajištěný systém • názor učitele, že již všechno zná a ví
Ředitelka č.2	• věk učitele • zdvojnásobené požadavky u učitelů učících na více školách • hlavní pracovní úvazek na jiné škole • nedostatečná nabídka dalšího vzdělávání
Ředitelka č.3	• osobnost učitele • zájem/nezájem učitele o DVPP • časová vytíženost učitelů
Ředitelka č.4	• věk učitele • neochota dávat další energii • časová vytíženost učitelů • nedostatečná nabídka seminářů DVPP
Ředitelka č.5	• pohodlnost učitele • názor učitele, že nepotřebuje nové znalosti
Ředitel č.6	• otrávenost životem • nezájem učitele o DVPP

Tabulka 2: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 2

Kategorie 3	
Ředitelka č.1	• osobnost ředitele, který dokáže povzbudit • priorita je finanční motivace • možnost kariérního postupu • vlastní příklad • pochvala
Ředitelka č.2	• finanční motivace až po zjištění výsledků – výsledky žáků, aktivita pedagogů • vlastní příklad • zájem a osobnost ředitele
Ředitelka č.3	• pochvala • odbornostní motivace • finanční odměna je závislá na výsledcích
Ředitelka č.4	• finanční motivace není priorita
Ředitelka č.5	• učitele motivuje dostatek žáků a zájem rodičů
Ředitel č.6	• vlastní příklad ředitele • učitelé si jdou vzájemně příkladem

Tabulka 3: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 3

Kategorie 4	
Ředitelka č.1	• účast učitelů na semináři podle jejich výběru • hrazení semináře, cestovného bez ohledu na finanční zátěž
Ředitelka č.2	• plánování • analýza vzdělávacích potřeb • komunikace s lektorem • semináře „na míru“ učitelskému sboru • suplování za učitele v jeho nepřítomnosti • hrazení semináře, cestovného i ubytování bez ohledu na finanční zátěž
Ředitelka č.3	• hrazení semináře, cestovného bez ohledu na finanční zátěž
Ředitelka č.4	• plánování • semináře pro sborovnu • vlastní akreditované semináře
Ředitelka č.5	• plán osobního rozvoje • analýza vzdělávacích potřeb • hrazení semináře, cestovného bez ohledu na finanční zátěž • suplování za učitele
Ředitel č.6	• vlastní semináře bez akreditace

Tabulka 4: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 4

Kategorie 5	
Ředitelka č.1	• z povinného vzdělávání si učitelé nic neodnesou • jednou ročně se učitelé musí zúčastnit semináře pro sborovnu
Ředitelka č.2	• „edusession“ – sdílení získaných znalostí
Ředitelka č.3	• vzájemné hospitace • sdílení znalostí
Ředitelka č.4	• sdílení informací – „přetlumočení“ kolegům
Ředitelka č.5	• učitelé by měli sami dojít k tomu, že se potřebují vzdělávat • i z povinného vzdělávání si odnesou informace
Ředitel č.6	

Tabulka 5: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 5

Kategorie 6	
Ředitelka č.1	• osoba učitele – učitelé v ZUŠ jsou „nadlidi“, kteří se vzdělávat nepotřebují • problémem jsou učitelé s dlouhou praxí
Ředitelka č.2	
Ředitelka č.3	
Ředitelka č.4	• neustálé opakování důležitosti vzdělávání • dlouhodobé působení na pedagogy
Ředitelka č.5	• osobnost učitele je určující • model učitele „všechno zná a nepotřebuje se vzdělávat“ • diplomatické jednání, apel na počty žáků
Ředitel č.6	• přeposílání nabídek • problém je kvalita vzdělání učitelů • osobní přístup

Tabulka 6: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 6

Kategorie 7	
Ředitelka č.1	• nabídka je nyní výrazně lepší
Ředitelka č.2	• kladně hodnotí přístup vzdělávacích institucí • nabídka je dostačující s výjimkou seminářů pro výtvarný obor
Ředitelka č.3	• v zásadě spokojenost • problém je velká dojezdová vzdálenost na semináře
Ředitelka č.4	• vzestupná tendence • spolupráce s NIDV a tvorba seminářů • v seminářích chybí praktické ukázky • nezájem vzdělávacích institucí o vzdělávání v ZUŠ • často nulová informační hodnota semináře pro učitele • nenávaznost jednotlivých seminářů
Ředitelka č.5	• nedostačující úroveň seminářů pro výtvarný obor • kolísavá úroveň lektorů
Ředitel č.6	• v kraji je nabídka omezená • kolísavá úroveň lektorů

Tabulka 7: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 7

Kategorie 8	
Ředitelka č.1	
Ředitelka č.2	• vyhláška v ničem nebrání, ale také nepodporuje • je všeobecně použitelná
Ředitelka č.3	• vyhláška je obecně použitelná
Ředitelka č.4	• vyhláška nepočítá s velikostí úvazků • problematika samostudia
Ředitelka č.5	
Ředitel č.6	• se stávajícím stavem je spokojen • obava ze změny financování a z kariérního řádu

Tabulka 8: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 8

Kategorie 9	
Ředitelka č.1	• velký vliv, hlavně ve výuce hudební nauky
Ředitelka č.2	• kvalita ped. procesu je ovlivněna kvalitou semináře • důležité je naučit se nové poznatky použít ve výuce
Ředitelka č.3	• čím více se učitel vzdělává, tím více je to na ped. procesu vidět
Ředitelka č.4	• učitel dostane nový impuls • velký vliv na skladbu hodiny
Ředitelka č.5	• velký vliv na kvalitu ped. procesu a tím i na naplněnost třídy a spokojenost rodičů
Ředitel č.6	• učitel je nabitý energií

Tabulka 9: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 9

4.2 Návrh systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol

V předchozích devíti částech jsme analyzovali přístup ředitelů k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků v základních uměleckých školách. V této části se pokusíme navrhnout systém, který by vedl ke zefektivnění procesu dalšího vzdělávání, k větší ochotě pedagogů se vzdělávat a k celkové stabilizaci systému. Nechceme podávat návod. Cílem je pouze návrh systému, který bude vycházet ze zkušenosti a praxe dotazovaných ředitelů a jejich přístupů k dalšímu vzdělávání. Při formulaci návrhu jsme vycházeli jak z výsledků výzkumné části, tak z výsledků části teoretické, kde jsme se zabývali postupy v dalším vzdělávání v obecné rovině a ve školském prostředí.

4.2.1 Porovnání pojetí dalšího vzdělávání v jednotlivých zkoumaných oblastech

Obecná rovina

V obecné rovině jsme pro účel naší práce používali pojem vzdělávání a rozvoj pracovníků. Z teoretické části vyplývá, že důležité je vzdělávání pracovníků vést strategicky. Pro potřeby bakalářské práce jsme detailněji popsali podle našeho názoru nejdůležitější postupy pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Těmi byly: plánování, motivace, mentoring a koučování, evaluace vzdělávání a sdílení znalostí. V teoretické části jsme došli k těmto zjištěním:

Analýza vzdělávacích potřeb je prvním a nejdůležitějším krokem pro plánování vzdělávacích příležitostí, v procesu analýzy je nutné zajistit informace o současném stavu schopností, dovedností a znalostí pracovníků a o způsobilosti a výkonnosti týmů. Pracovníci vypracovávají plán osobního rozvoje. Pracovník si stanovuje cíle a následně aktivity, které mu pomohou stanovených cílů dosáhnout.

Pracovníci potřebují být motivováni. Základním nástrojem motivace jsou odměny

a sankce.

Důležitým nástrojem ve vzdělávání a rozvoji pracovníků je mentor a kouč. Mentor poskytuje pracovníkem odborné vedení. Kouč pomáhá pracovníkovi plně využít svůj potenciál a dosáhnout tak svých cílů.

Evaluační vzdělávání je nezbytná pro odstranění případných nedostatků a dále k vyhodnocení výsledků na pracovní proces. Znalosti, které pracovníci získají je nezbytné sdílet, zejména znalosti tacitní.

Školské prostředí

Poznatky zjištěné v části věnované vzdělávání v obecné rovině jsme následně popsali v návaznosti na školské prostředí v části zabývající se dalším vzděláváním a obě části jsme tak propojili. Poznatky zjištěné z části další vzdělávání pedagogických pracovníků jsou:

Při analýze dalšího vzdělávání je třeba se řídit požadavky státu. Tyto požadavky vycházejí ze vzdělávací politiky státu. Lze využít metody známe z firemního prostředí.

Plán dalšího vzdělávání na základě analýzy vzdělávacích potřeb vytváří ředitel školy. Vzdělávací priority by měly vycházet z aktuální koncepce rozvoje školy a její vize.

Motivace je nejdůležitější složkou v dalším vzdělávání. V otázce motivace velmi záleží na osobě učitele. Motivátory může být hmotná odměna, atraktivita práce nebo veřejné či neveřejné ohodnocení. V otázce motivace jsou také určující faktory jako je věk učitelů, délka praxe nebo pohlaví.

Důležitým nástrojem je osoba mentora, kterým je ve školském prostředí nejčastěji zkušenější učitel, který poskytuje kolegiální podporu jiným učitelům. Toto partnerství je výhodné pro obě strany. Kouč ve školském prostředí není příliš rozšířen.

Evaluační se provádí v návaznosti na pedagogický proces nebo formou ankety, dotazníku

či rozhovoru.

Sdílení znalostí je známé v konceptu uvádějícího učitele, dalším nástrojem jsou vzájemné hospitace.

Základní umělecké školy

Zjištění z předchozích teoretických částí jsme propojili s poznatky z rozhovoru s řediteli škol. Zjištění z výzkumné části jsou:

Ředitel by měl provádět analýzu vzdělávacích potřeb, tu je poté potřeba navázat na plán dalšího vzdělávání a plán osobního rozvoje. Plánování je zásadní složkou dalšího vzdělávání zejména z důvodu časových možností pedagogů.

Nejdůležitějším prvkem je motivace a podpora ředitele školy, chuť a zájem o další vzdělávání je podmíněna osobou pedagoga. Ředitel by měl jít příkladem a podporovat učitele i v dalších směrech, např. zajištění suplování nebo placení ubytování. Hrazení kurzovného a dopravného je samozřejmostí.

S problémovými pedagogy je nutné neustále pracovat–připomínat důležitost dalšího vzdělávání, zavedení povinného vzdělávání pro celý pedagogický sbor, neustálé působit na problémového učitele a nenechat ho ustrnout. Nechuť ke vzdělávání je nejčastěji způsobena pouhým nezájmem, pocitem, že učitel již všechno zná. Určujícím faktorem jsou také časové možnosti jednotlivých učitelů.

Učitelé mezi sebou sdílí znalosti a informace z dalšího vzdělávání, na poradách informují kolegy o obsahu seminářů, zajímavou možností jsou vzájemné hospitace. Osoba mentora v základním uměleckém školství stále není příliš častým jevem.

Evaluační probíhá zejména na základě rozhovoru s ředitelem školy a diskuzí s ostatními pedagogy. Hodnocení také probíhá na základě vlivu vzdělávání na pedagogický proces.

4.2.2 Navrhovaný postup

1. Zjistit, co učitelé chtějí a potřebují

Každý učitel vypracuje na začátku roku vlastní plán osobního rozvoje, kde ředitele seznámí se svými požadavky a plány na své další vzdělávání a určí si cíle, kterých chce dosáhnout. Společně s ředitelem školy určí priority ve vzdělávání s návazností na koncepci a vizi školy. Ředitel komunikuje s učiteli během školního roku a zjišťuje jejich vzdělávací přání a potřeby, které se snaží uspokojovat.

2. Plánovat

Ředitel na základě zjištění, které provedl v kroku jedna, zajišťuje vzdělávání. Pokud se jedná o semináře pro celou sborovnu, sdělí s předstihem učitelům termíny. Ředitel s učiteli nadále během roku komunikuje a průběžně doplňuje termíny.

3. Motivovat

Ředitel sám svým příkladem motivuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání. Pokud sleduje zkvalitnění pedagogického procesu, navrhne adekvátní finanční odměnu. Finančně odmění také aktivitu jednotlivých učitelů nebo předmětových komisí. Svoje uznání vyjadřuje pochvalou v soukromí i před ostatními učiteli. Aktivnímu učiteli, který se vzdělává a získává nové znalosti a dovednosti, může ředitel školy navrhnout povýšení a tím i zvýšení platu. Učitel se může stát například zástupcem ředitele, uvádějícím učitelem nebo vedoucím předmětové komise. S problémovými pedagogy ředitel neustále pracuje, zdůrazňuje důležitost DVPP a připomíná povinnou účast. Jedná diplomaticky a apeluje na výkon třídy a množství žáků.

4. Podpořit

Ředitel školy vyjadřuje zájem o vzdělávání učitelů, zjišťuje jejich poznatky z absolvovaných seminářů a požádá je o jejich další šíření pedagogickým sborem. Na základě komunikace s učiteli spolupracuje se vzdělávacími agenturami a spolu vytváří semináře „na míru“, pořádá semináře určené celému pedagogickému sboru, které jsou pro učitele povinné. Ředitel školy hradí semináře a proplácí cestu, pokud je to nutné např. z důvodu velké vzdálenosti semináře, hradí také ubytování. V době nepřítomnosti učitele zajišťuje suplování.

5. Sdílet

Ředitel ustanoví pozici mentora, který pomáhá sdílet znalosti s učiteli a poskytuje jim odborné vedení. Ředitel doporučuje vzájemné hospitace jako nástroj sdílení znalostí a dalšího vzdělávání pedagogů.

6. Evaluovat

Ředitel hodnotí další vzdělávání z hlediska jeho přínosu pro osobní rozvoj učitele a vlivu na pedagogický proces. Pomocí hospitací zjišťuje a hodnotí kvalitu pedagogického procesu v návaznosti na další vzdělávání. Pomocí rozhovoru či dotazníků zjišťuje názor učitelů na daný seminář a podle zjištěných výsledků dále postupuje. Průběžně s pedagogy konzultuje kvalitu seminářů a přínos pro pedagogický proces.

4.2.3 Další faktory

Tyto faktory, které jsem výše zmínili jsou ředitelem ovlivnitelné a ve většině případů závislé pouze na něm, finanční situaci školy a na osobě učitele. Na další vzdělávání pedagogických pracovníků působí další faktory, které nemůže ředitel téměř ovlivnit. Přesto je považujeme za důležité a je nutné je zmínit. Jsou jimi:

1. Omezená nabídka DVPP
2. Velká dojezdová vzdálenost na semináře
3. Kolísavá kvalita seminářů
4. Vyhláška, která nepracuje s velikostí úvazků

Ač se nabídka seminářů neustále rozrůstá, v některých oborech stále není dostačující. V některých krajích není dostačující v žádných oborech. Některé vzdělávací instituce se ani dalším vzděláváním pedagogů ZUŠ nezabývají nebo jen minimálně. Semináře nejsou pro některé pedagogy v dojezdové vzdálenosti. Školy téměř nehradí ubytování, proto je vzdálenost určujícím faktorem toho, jestli se pedagog semináře zúčastní nebo ne. Také kvalita těchto seminářů není vždy dostačující a i toto má vliv na účast pedagogů ve vzdělávání. Vyhláška by měla pracovat s velikostí úvazků, nyní jsou podmínky stejné jak pro pedagoga s celým úvazkem, tak pro pedagoga s úvazkem menším.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol z pohledu školského manažera. V úvodu práce jsme vysvětlili důležité termíny, které byly nezbytně nutné k uchopení problematiky. V první kapitole jsme stručně popsali postupy v dalším vzdělávání, které jsou aplikovány v organizacích. Tyto postupy jsem následně vysvětlili v souvislosti se školským prostředím. Při srovnávání jednotlivých přístupů k dalšímu vzdělávání jsme zjistili, že rozdíly mezi dalším vzděláváním v organizacích a ve školském prostředí nejsou nijak zásadní.

Jako výzkumnou metodu jsem zvolili dotazování. Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi 183 řediteli škol jsem vybrali šest ředitelů, s nimiž jsme pomocí rozhovoru analyzovali situaci v dalším vzdělávání. Rozhovory jsme následně pomocí metody otevřeného kódování rozčlenili na devět oblastí–kategorií a každé jsme věnovali samostatnou podkapitolu. Získaná data jsme pro větší přehlednost zanesli do tabulek věnovaných jednotlivým kategoriím. Po důkladném prostudování každé oblasti jsme navrhli jednoduchý systém, který by měl vést ke zkvalitnění dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol, k větší ochotě pedagogů se vzdělávat a ke zkvalitněné pedagogického procesu. Cíl bakalářské práce byl splněn.

V jednotlivých podkapitolách zaměřených na oblasti dalšího vzdělávání bylo zjištěno mnoho zajímavých informací. Jako nejdůležitějším prvkem v dalším vzdělávání se jeví motivace pedagogů k dalšímu vzdělávání a podpora ředitelem školy. Zjistili jsme, že naprosto zásadní je osobnost ředitele školy a také osobnost pedagogů. V mnoha případech ředitelé škol uvedli, že mohou pro další vzdělávání udělat maximum, ale výsledek vždy závisí na osobě pedagoga. Důležité v dalším vzdělávání je také plánování, z důvodu častého časového vytížení pedagogů. V neposlední řadě je nutná evaluace vzdělávání v návaznosti na pedagogický proces.

Tyto zmíněné faktory jsou společné pro obecnou rovinu i další vzdělávání ve školském prostředí a v základních uměleckých školách. Rozdíly jsou minimální

a mnoho postupů, které jsme analyzovali, je aplikováno i na školské prostředí.

Byly zmíněny také faktory, které nejsou ředitelem ovlivnitelné, ale přesto další vzdělávání zásadně ovlivňují, jako je např. kolísavá kvalita seminářů, vzdálenost seminářů nebo nedostatky vyhlášky o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

Z bakalářské práce vyplývá, že další vzdělávání je důležitou a nutnou součástí práce pedagoga základní umělecké školy. Navržený systém by měl vést ke zefektivnění procesu dalšího vzdělávání, k větší ochotě pedagogů se vzdělávat a k celkové stabilizaci systému. V praxi může tato práce pomoci ředitelům (nejen) základních uměleckých škol a inspirovat je ke změnám, které povedou ke zlepšení výsledků v jejich instituci.

Seznam použitých informačních zdrojů:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

ČESKO. Vyhláška č.71/2005 Sb. ze dne 17.2.2005 o základním uměleckém vzdělávání. In: *Sbírka zákonů české republiky*. 2005, částka 20. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/vyhlaska-c-71-2005-sb-1>. [cit. 2017-01-15]

ČESKO. Vyhláška č.317/2005 Sb. ze dne 8.8.2005 o dalším vzdělávání pedagogických

pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 111. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/vyhlaska-c-317-2005-sb-2>. [cit. 2017-01-15]

ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 10.11.2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190. Dostupné také z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>. [cit. 2017-01-15]

ČESKO. Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 10.11.2004 o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190. Dostupné také z <<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich>>. [cit. 2017-01-15]

ČERNUŠÁK, Gracian. *Dějiny evropské hudby*. 3., přehl. a dopln. vyd., (v Pantonu 1. vyd.). Praha: Panton, 1964.

HAVLÍK, Radomír. Profesní „kariéra“ a další vzdělávání v názorech a postojích učitelů. *Pedagogika, časopis pro vědy o vzdělávání a výchově*[online]. 1999 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=2441&lang=cs>

KOHNOVÁ, Jana. *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj*. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7290-148-6.

KOHNOVÁ, Jana. *Profesní rozvoj učitelů a cíle školního vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7290-625-3.

LAZAROVÁ, Bohumíra. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Rejstřík škol a školských zařízení* [online]. [cit. 2017-06-27]. Dostupné z: <https://profa.uiv.cz/rejskol/>

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

MUŽÍK, Jaroslav, Milan RATAJ a Vojtěch BEDNÁŘ. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-2-8.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

PÍŠOVÁ, Michaela a Karolina DUSCHINSKÁ. *Mentoring v učitelství: výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání*. [2. vyd.]. V Praze: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-589-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2.,

rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2010 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/ramcove-vzdelavaci-program-pro-zakladni-umelecke-vzdelavani>

STARÝ, Karel, Dominik Dvořák, David Greger a Karolína Duschinská. *Profesní rozvoj učitelů: podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků*. V Praze: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2087-9.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TURECKIOVÁ, Michaela a Jaroslav VETEŠKA. *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*. Praha: Rozlet, 2011. ISBN 978-80-904824-3-2.

VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-0-4.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-03-5.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 1.....	50
Tabulka 2: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 2.....	51
Tabulka 3: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 3.....	52
Tabulka 4: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 4.....	53
Tabulka 5: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 5.....	54
Tabulka 6: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 6.....	55
Tabulka 7: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 7.....	56
Tabulka 8: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 8.....	57
Tabulka 9: Přehled výsledků rozhovoru, kategorie 9.....	57

Seznam příloh

Příloha I.....	I
Příloha II.....	IV
Příloha III.....	VI
Příloha IV.....	XXXII
Příloha V.....	XXXIII

Přílohy:

Příloha I

Maketa dotazníku

Znáte pojem další vzdělávání pedagogických pracovníků?

ano

ne

nevím

Co si pod tímto pojmem představujete?

Textová odpověď:

Považujete další vzdělávání pedagogických pracovníků za nezbytnou součást praxe pedagoga?

ano

ne

nevím

Je podle Vašeho názoru potřeba pedagogy motivovat, aby se dále vzdělávali a podporovat je v tomto vzdělávání?

ano

ne

nevím

Motivujete pedagogy v dalším vzdělávání?

ano

ne

Pokud ano, jakým způsobem?

Textová odpověď:

Podporujete pedagogy v dalším vzdělávání?

ano

ne

Pokud ano, jakým způsobem?

Textová odpověď:

Informujete pedagogy o možnostech dalšího vzdělávání?

ano

ne

Pokud ano, jakým způsobem?

Textová odpověď:

Pokud se pedagogové účastní programu dalšího vzdělávání, jsou za svoji účast ohodnoceni finančním způsobem? (Například formou odměn či osobního ohodnocení.)

ano

ne

Pokud se pedagogové účastní programu dalšího vzdělávání, jsou za svoji účast ohodnoceni jiným, než finančním způsobem?

ano

ne

Pokud ano, jakým nefinančním způsobem jsou pedagogové ohodnoceni?

Textová odpověď:

Je účast v dalším vzdělávání v rámci Vaší školy povinná?

ano

ne

Vytváříte plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

ano

ne

Kolik procent pedagogů (odhadem) se alespoň jednou ročně účastní programu dalšího vzdělávání?

Textová odpověď:

Považujete současnou podobu vyhlášky č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků za plně dostačující a vyhovující také základním uměleckým školám?

ano

ne

nevím

Pokud ne, jaké byste navrhoval/a změny?

Textová odpověď:

Jaký je Váš názor na další vzdělávání pedagogických pracovníků ZUŠ? (Například z hlediska funkčnosti, nutnosti nebo dopadu na pedagogy.)

Textová odpověď:

Příloha II

Otázky rozhovoru

1.část:DVPP

1. Jak hodnotíte důležitost DVPP v kontextu základních uměleckých škol?
2. Jak hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání pro pedagogy základních uměleckých škol?
3. Jste spokojeni s úrovní nabízených programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ZUŠ?
4. Jak hodnotíte vyhlášku č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogů z hlediska použitelnosti pro základní umělecké školy?
5. Kolik procent pedagogů na Vaší škole se každoročně účastní programu dalšího vzdělávání?
6. Jak si myslíte, že můžete zvýšit zájem o DVPP?

2.část motivace a podpora pedagogů

7. Podle vyhlášky č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání jsou pedagogové povinni se dále vzdělávat. Je podle Vašeho názoru nutné je k dalšímu vzdělávání také motivovat? Proč?
8. Jak konkrétně motivujete pedagogy k tomu, aby se dále vzdělávali?
9. Jaký druh motivace má na vaší škole největší vliv na účast pedagogů v programech dalšího vzdělávání a proč si myslíte, že tomu tak je?
10. Jak dále podporujete pedagogy v dalším vzdělávání?
11. Jak hodnotíte vliv Vaší podpory pedagogů na účasti v programech DVPP?

3.část pedagogové a pedagogický proces

12. Z jakých důvodů se podle vašeho názoru někteří pedagogové nechtějí účastnit programů DVPP? (Na Vaší škole i obecně).
13. Jak s těmito pedagogy pracujete a s jakými výsledky?
14. Jak ovlivňuje účast pedagogů v programu DVPP kvalitu pedagogického procesu na Vaší škole?

15. Pokud byste jako ředitel/ka školy zavedla povinné další vzdělávání (např. každoročně), jaký efekt by toto rozhodnutí podle Vás mělo na pedagogický proces?

Příloha III

Přepis rozhovorů

****DO=doplňující otázka***

Ředitelka č. 1

1. Jak hodnotíte důležitost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v kontextu základních uměleckých škol?

Úplně stejně jako v jakékoli jiné vzdělávací kategorii. Nevidím to, že někdo umí hrát na housle nebo umí hrát na klavír, to už nestačí k tomu, aby mohli dvacet, dvacet pět, třicet let učit. Za prvé je obrovský problém, že se v pedagogice všechno mění, mění se přístup dětí, přístup rodičů, nastává inkluze, i to samozřejmě je důležité, teď jsou děti, které jsou mimořádně talentované nebo mimořádně nadané. Popravdě řečeno, ta úroveň dětí strašně stoupá. Když dáte děti na soutěž a za čtyři roky přijedete, tak se najednou nestačíte divit. A logicky, ten kdo vystudoval před dvaceti, třiceti lety, tak ten těm dětem ani nebude stačit. Je to strašně důležité hlediska jejich umělecké odbornosti. Protože většina učitelů necvičí doma v rámci samostudia. Zapomínají. Jak můžou něco učit, když sami to neumí. Druhá věc je, jsou nové metodiky, dneska se učí jinak. Už jenom ten přístup k dětem musí být jiný, abyste ho motivovali, abyste ho zaujali. Prostě je takové spektrum možností, které ty děti mají, že to aby u nás zůstaly a aby z toho něco bylo...a jako hrozně důležité vidím také pedagogické vzdělávání. Inkluze, máme ji všichni, přesto, že si říkáme, že ji nemáme. Vždycky máme 40% dětí, které jsou hyperaktivní nebo mají poruchy soustředění, prostě je to tak. Pracujeme s tím a jako zavírat před tím oči..., takže za mě jednoznačně je další vzdělávání strašně důležité. Pravidelné a strašně důležité. I v oblastech komunikačních, v těch měkkých kompetencích. Kreativita, plánování, komunikační schopnosti, efektivní komunikace s rodiči.

2. Jak hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání pro pedagogy základních uměleckých škol?

Já si myslím, že je to teď výrazně lepší. Když jsem nastupovala před sedmi lety do funkce ředitelky, tak to opravdu abychom to hledali lupou. A teď,...výborné kurzy nabízí NIDV, to užíváme nejvíc, a vždy je ta koncepce dobře udělaná. Takže za mě určitě se dá najít.

DO*: myslíte, že by mohla být větší nabídka kurzů?

Vždycky může být větší. Ale spíš než větší by mohla být pravidelnější. Když jako ředitel budete plánovat na rok vzdělávání, tak abyste věděla, že v listopadu učitele pošlu tam a tam. Teď je to takové nárazové.

Výborné je, že i zušky si začaly dělat semináře, což je fajn.

DO: Pořádáte sami také semináře?

Ano, například teď nedávno s panem profesorem Ostrým, nejsou sice akreditované, ale jsou zadarmo, zveme také učitele z jiných zušek.

3. Jste spokojení s úrovní nabízených programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků základních uměleckých škol?

Otázka nebyla zodpovězena.

4. Jak hodnotíte vyhlášku č.317/2005 Sb. O dalším vzdělávání pedagogů z hlediska použitelnosti pro základní umělecké školy?

To záleží na tom, jak si to každý ředitel vysvětlí.

DO: Myslíte si, že by měly být zvlášť popsány základní umělecké školy, aby to bylo specifitější?

Myslím, že ne, to vzdělávání je vždycky stejné, jenom je oborově jiné, vzdělávání je vzdělávání a je jedno, jestli vzděláváte učitele zušky nebo učitele střední školy nebo učitele základní školy, tam spíš jde o to, že v zuškách je jiný přístup k dalšímu vzdělávání. Na základní nebo střední škole si vám nedovolí učitel říct, že se prostě nebude vzdělávat. Na zuškách, protože oni jsou muzikanti a mají pocit, že jsou nadlidi a že oni se nepotřebují vzdělávat. Takže se musí motivovat nějakým jiným způsobem. Ale když jim dáte povinnost dalšího vzdělávání, tak si myslím, že to k ničemu nebude.

5. Kolik procent pedagogů na Vaší škole se každoročně účastní programu dalšího vzdělávání?

Asi 90%. Každý rok musí mít každý nějaký seminář plus nějaký ten, který pořádáme my.

6. Jak si myslíte, že můžete zvýšit zájem o DVPP?

Určitě nabídkou, protože tam kde je kvalitní nabídka, tam je i poptávka. Vždycky je to v osobě toho ředitele. Pokud se chce sám dál vzdělávat a nenechává ho to klidným a nechce být dvacet let v jedné škole, tak potom dokáže lidi namotivovat tak, že je dokáže povzbudit, určitě tam musí být nějaké finanční hodnocení, nikdo vám nebude dělat nic zadarmo.

7. Podle vyhlášky č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání jsou pedagogové povinni se dále vzdělávat. Je podle Vašeho názoru nutné je ke vzdělávání také motivovat? Proč?

Jasně, když je budete jen povinně vzdělávat, tak oni si z toho nic neodnesou. Tak jim prostě nalajnujete nějaký systém vzdělávání, školení, oni tam pojedou, aby měli čárku, ale bude to pro ně pasé. Takže potom

i ten výstup a to hodnocení, když jim potom dáte vyplnit hodnotící dotazník přibližně měsíc po té akci, tak vám tam stejně napíšíou bláboly a nebude to pro ně nic. Takže musíte je motivovat, naučí se něco navíc a tím že budou umět něco navíc, tak můžou být třeba vedoucí předmětové sekce, tzn. už nějaké osobní ohodnocení navíc. Můžou být uvádějící učitelé, takže další peníze navíc. Můžou dospět až do mentora. Trvalo to docela dlouho, někteří nejezdí rádi, ale teď to máme tak, že musím už selektovat. Já všechny nabídky, které přijdou posílám, nedělám žádný předvýběr, všem pošlu nabídky tak jak jsou. Teď jsem měla patnáct zájemců na kurz NIDV pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, tak jsem si řekla to nejde, jedu já a zástupkyně a dalších šest, musela jsem to vyselektovat a nabídnout to lidem, kteří víc pracují s dětmi, nebo u kterých se děti se speciálními potřebami vyskytují.

8. Jak konkrétně motivujete pedagogy, aby se dále vzdělávali?

Takže zmíněná finanční motivace, výběrem, ty informace o tom mají, můžou jet, můžou přijít s vlastním nápadem, takže když si vyhlédnou seminář, o kterém řeknou, že je skvělý, ten bychom chtěli, tak probereme ty možnosti a to jaký to má smysl a můžou jet. I tím jsou namotivováni, že si můžou sami přijít a já neřeknu „ne, to je blbý“ a naopak to probereme a navíc já jim umožňuji použít to, co se naučili. Není to optimální, vždycky máte v tom kolektivu část, který jsou úplný prudiči nebo naopak flegmatici, kterým je to jedno.

9. Jaký druh motivace na Vaší škole má největší vliv na účast pedagogů v programech dalšího vzdělávání a proč si myslíte, že tomu tak je?

Vždycky je všechno o penězích. To je vždycky prioritní.

10. Jak dále podporujete pedagogy v dalším vzdělávání?

Intenzivně podporuji, i když si například dodělávají při zaměstnání bakaláře nebo cokoli, tak vždycky mají možnost.

11. Jak hodnotíte vliv Vaší podpory pedagogů na účasti v programech DVPP?

To bude znít ješitně, ale myslím si, že kdybych je nepodporovala, tak tam nechodí. Možná tak 3–4, kteří by šli sami od sebe. Zrovna tak výtvarnice nebo tanečnice. Zrovna tak tam mám přesně ty klavíristky, které tam sedí těch čtyřicet let a pro které byly problém i základní uživatelské IT schopnosti...Na druhou stranu cítím, že když se dál vzdělávám i já, tak na některé kolegy to také zapůsobilo, že nechtěli zůstat pozadu. Vždycky, když máme poradu, tak všechny moudra, která kde naberu, tak šířím dál a někteří mě už ani nestíhají. (Smích) Myslím si, že je dobře, že jdu příkladem, zní to hloupě, ale myslím si, že to tak je.

**12. Z jakých důvodů se podle Vašeho názoru někteří pedagogové nechtějí účastnit programů DVPP?
(Na Vaší škole i obecně)**

Za prvé z pohodlnosti, z nějakého zajištěného systému, že to tak prostě bylo a nebo z přesvědčení, že už všechno umím a dělám to dobře. Vždycky tam hraje tu důležitou složku, že jsem líný někam dojet nebo si něco vyhledat. Nemusí se vzdělávat všichni tím, že dojedou na seminář, ale můžou se vzdělávat i sami. Mám nějaký problém, tak si nastuduji literaturu.

13. Jak s těmito pedagogy pracujete a s jakými výsledky?

Výsledky to nemá vůbec žádné. To je přesně to, o čem jsme se bavily, že když jim to dáte povinně, tak oni povinně navštíví ten seminář, ale stejně si z toho nic neodnesou, takže když ten člověk fakt nechce a je tak podmotivovaný a nebo možná i vyhořelý,... to jsou ti kantoři, kteří tam jsou třeba čtyřicet let, kteří už ani nepřipustí, že by mohli použít jiný notový materiál. I když do toho člověka nainvestujete školní peníze, pošlete ho na mnoho seminářů... Já zase netvrdím, že všichni by se měli vzdělávat a cestovat někam na další vzdělávání, přeci můžou se vzdělávat i samostudiem. U nás například si smyčcové oddělení navštěvuje navzájem třídní přehrávky nebo se navštěvují v hodinách. Pak si to zanalyzují, co kdo dělá dobře nebo tak.

14. Jak ovlivňuje účast pedagogů v programech dalšího vzdělávání kvalitu pedagogického procesu na vaší škole?

No určitě je to znát, hodně například v hudebních naukách v přípravných ročnících, pracuje se s počítačovými programy, učitelé přichází s novými věcmi, s novým notovým materiálem, takže stoprocentně ano, je to znát, když se ten učitel vzdělává. A nemají mě kvůli tomu rádi.

15. Pokud byste jako ředitel/ka školy zavedla povinné další vzdělávání (např. každoročně), jaký efekt by to podle Vás mělo na pedagogický proces?

U nás de facto povinné je, protože oni to jedno školení ročně musí absolvovat. Když neprojdou v rámci nabízených seminářů, tak se musí účastnit toho vzdělávání, které pořádá škola. Jednou za rok, vždycky uděláme nějaké pedagogicky zaměřené společné školení a toho se zúčastnit musí. Přinejmenším se aspoň setkají s kolegy, musí komunikovat. Je to strašně individuální.

Ředitelka č. 2

1. část: DVPP

1. Jak hodnotíte důležitost DVPP v kontextu základních uměleckých škol?

Hodnotím další vzdělávání jako zásadní složku a jednu klíčovou povinnost zaměstnance. Zastávám názor, že by se učitel měl vzdělávat, hlavně z toho důvodu, protože doba se mění, trendy ve výuce se mění, děti se mění, už to není jako dřív a většina věcí nemá trvalou hodnotu, třeba takový učitel hudební nauky se bez dalšího vzdělávání nechytá. Chápu, že někdy mají třeba učitelé na housle pocit, že technika se nemění, prstoklad je pořád stejný, zásadní věci se nemění, ale myslím si, že je spousta drobností, které se mění rychle a o kterých by měl pedagog vědět.

2. Jak hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání pro pedagogy základních uměleckých škol?

Nabídku hodnotím pozitivně, myslím si, že je dostačující. Myslím si, že není vyvážená v rámci uměleckých oborů, protože třeba hudební obor nebo taneční obor z mého pohledu je na tom daleko lépe než například výtvarný obor, co se týká nabídky. Ale jinak ji hodnotím velmi kladně, a musím velmi kladně ohodnotit i práci a vstřícný přístup těch vzdělávacích institucí, protože hodně se zajímají o to, co ten pedagog potřebuje, dělají si různé zpětné vazby a vyloženě se ptají na poptávku. Co mi chybí, je nějaký systém referencí. V některých oblastech je nabídka hodně obsáhlá a člověk se v tom moc neorientuje. Snažím se být sama v obraze, protože jim přeposílám ty nabídky, protože to většinou chodí centrálně na ten hlavní email školy, tak už tak nějak vím, co ano a co ne, ale nebylo by špatné, kdyby vznikla nějaká systémová podpora toho, co je dobré, kde by si učitelé vyměňovali názory: „Tohle bylo skvělé nebo na tohle nechodte.“

DO: Ve Vašem dotazníku jste odpovídala, že jako škola pořádáte kurzy akreditované MŠMT? Jak to funguje?

Většinou to probíhá tak, že zveme lektory, se kterými máme už zkušenost, například teď spolupracujeme s mojí bývalou profesorkou z konzervatoře, která už u nás byla dvakrát. Většinou se ptám učitelů, co jim chybí, komunikuji s lektorem, jaké téma bychom potřebovali a on to téma zpracuje. Určitě je to pro ně (učitele) jeden z těch způsobů motivace a podpory, jak je udržovat a motivovat k tomu dalšímu vzdělávání, protože dneska nikdo nechce nikam dojíždět, nikdo nechce obětovat soboty, je to takový náročný. Je tam také tlak, protože u nás učí většinou mladší učitelé a neučí jenom u nás, mají $\frac{3}{4}$ úvazku a vlastně se jim ty požadavky zdvojnásobují.

3. Jste spokojeni s úrovní nabízených programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ZUŠ?

Úroveň je odpovídající, je v pořádku, nemám ohlasy od učitelů, že by přišli, že se ten seminář nepovedl, to ne. Malinko jsem na štíru s úrovní výtvarky, tam mám pocit...nebo zatím jsem narazila na málo seminářů,

který by byly zaměřené na výtvarnou tvorbu. Většina seminářů je zaměřena na kreativní tvorbu, které se hodí spíše do školních družin nebo do domů dětí a mládeže.

4. Jak hodnotíte vyhlášku č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogů z hlediska použitelnosti pro základní umělecké školy?

Já s tou vyhláškou nemám žádný problém.

DO: Myslíte, že by bylo dobré tam dát i část o základních uměleckých školách?

Možná proč ne, ale já se přiznám, že pro nás opravdu není nijak limitující, nenarazili jsme, že by nám v něčem bránila, ale zároveň jsme neshledali, že by nás v něčem podporovala. Je pro ně neutrálním právní normou. Tím, že je to v té kultuře naší školy tak zažitá, že je důležité se vzdělávat, že ti lidé se prostě vzdělávají, tak vlastně ani nemám potřebu, aby to bylo shůry dáno a vypsáno konkrétně pro zušky.

5. Kolik procent pedagogů na Vaší škole se každoročně účastní programu dalšího vzdělávání?

100%, minimálně jednou ročně opravdu všichni, protože se snažím každý rok udělat seminář pro celou sborovnu, což je taky fajn, je to taky jedna z cest v té podpoře DVPP.

6. Jak si myslíte, že můžete zvýšit zájem o DVPP?

Obecně nejvíc táhne ten vlastní příklad, takže v první řadě by to neměl ředitel to dávat jako povinnost, a sám neříkat, já už to nepotřebuji. Tak to určitě ne. Ale možná se snažit z toho udělat nějakou charakteristiku školy. Prostě je to dobré...a sám by měl (ředitel) být v obraze. Dávat zájem těm učitelům „hele já o tom vím a pojď, nechceš se o tom dozvědět taky a můžeme o tom diskutovat.“ A zároveň dávat prostor těm učitelům, aby si i oni mezi sebou sdíleli...no a pak si myslím proč ne, možná využívat ty semináře pro sborovnu, využívat třeba tu možnost, že se nějaký program akredituje na míru té škole. Nemyslím si, že podpora k DVPP je to finanční hodnocení.

2. část motivace a podpora pedagogů

7. Podle vyhlášky č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání jsou pedagogové povinni se dále vzdělávat. Je podle Vašeho názoru nutné je k dalšímu vzdělávání také motivovat? Proč?

Určitě. Všichni víme jak povinnost prakticky funguje. Sebe nevyjímaje, my učitelé jsem prostě děti, my jsme jak ti naši žáci, takže když je něco povinného, tak v nějakém základu si to člověk odbude, ale myslím si, že ta motivace je opravdu důležitá. Navíc je důležitá motivace v tom našem prostředí. Protože učitel základní umělecké školy je taky jedinečná a specifická osoba, navíc každý má různou kvalifikaci, někdo má konzervatoř, někdo má vysokou školu, někdo třeba s dlouholetou zkušeností je aktivní umělec. To spektrum je široké. Různorodost toho sboru je veliká. Takže ta motivace je důležitá.

8. Jak konkrétně motivujete pedagogy k tomu, aby se dále vzdělávali?

Vlastním příkladem, tím že jim dávám možnost různých setkání, nějaký „edusession“, je to dobrovolné dopoledne, kde se bavíme o trendech, o čem jsem slyšeli, snažím se je motivovat i tím, že jim vyjdu vstříc, že zjišťuji, jestli ten seminář nejde udělat přímo u nás pro sborovnu, nebo pro většinu nebo akreditovat ten program přímo pro naši školu. Finanční motivace...no....učitel má nárok na cestáky, to je jasné, je to prostě výkon práce, ale nemotivuji zaměstnance, kteří často jezdí na semináře, že jim dám odměny. To si myslím, že je špatně. Na ten seminář jezdí z jednoho důvodu a to, aby se něco dozvěděli, a aby to mohli potom implementovat do té praxe, do té svojí výuky. Oni se vlastně rozvíjí, takže ano, já je budu motivovat, ale ta motivace (finanční) je až v tom druhém kroku, kdy vidím, že ta třída najednou učí jinak.... těžko se to vysvětluje, prostě až když je vidět výsledek toho DVPP. Až ten dopad toho DVPP je pro mě hodnotitelný finančně. Já nevím, proč bych je měla hodnotit finančně, protože někam jezdí. Potom budu mít půlku pedagogického sboru, která bude ráda někam jezdit, ale...oni tam možná rádi pojedou a třeba to pak taky bude mít ten efekt, ale já ctím to pravidlo, že je to povinnost a musí mít přehled, mají tu zodpovědnost, že to předají dál, že kultivují toho žáka, tak si nemyslím, že bych je měla uplácet aby, jako.... „hele to je důležité, to se musíš naučit, tak já tě budu motivovat...“ to ne zase.

9. Jaký druh motivace má na vaší škole největší vliv na účast pedagogů v programech dalšího vzdělávání a proč si myslíte, že tomu tak je?

Určitě je to ten vlastní příklad a pořád takové to připomínání se..., také motivace v rámci předmětových setkání, těch celků, nejlepší je aktivní učitel, který to má za stejnou přirozenost, jako ten ředitel, že prostě jezdí, vzdělává se a pak to předává dál. Navíc si myslím, že to že někam ten učitel jede jednou dvakrát za rok to není moc, to není nic ...já si nemyslím, že by chudinky museli pořád někam jezdit a něco studovat. Je tam dvanáct dní samostudia, jsou tam různé jiné formy, jak se dá DVPP vykonávat a jak k té informaci dojít. Když vidím, že ta předmětová komise je aktivní, že hodně tvoří, že mezi sebou si ty věci předávají, že mají nějaký projekt, to je právě pro mě hodnotitelné, že člověk přidá ty peníze, pokud jsou. A nebo je motivuji pochvalou a tím, že se o to zajímám... „byl jsi tam, co si o tom myslíš, to je zajímavé, to mě nenapadlo...“. Ten zájem si myslím je nejdůležitější. A u nás opravdu funguje. Je to sice dlouhodobé a hrozně náročné. Protože jsou učitelé, kteří nejsou motivovatelní ničím.

10. Jak dále podporujete pedagogy v dalším vzdělávání?

Otázka byla zodpovězena v předchozích odpovědích.

11. Jak hodnotíte vliv Vaší podpory pedagogů na účasti v programech DVPP?

Tak vliv té podpory já zatím nemůžu vyhodnotit, já jsem ředitelka začátečnická a tři roky na to, abych mohla vyhodnotit ten vliv DVPP je podle mě málo. Takhle od stolu můžu říct ano, jezdíme, nemáme s tím problém,

učitelé jsou aktivní, vyhledávají si témata a semináře, kterých by se chtěli účastnit. Takže takhle mám pocit, že to funguje, ale ten dlouhodobý vliv, to ještě hodnotitelné není, navíc se přiznám, že jsem si nedělala zpětnou vazbu na DVPP.

3. část pedagogové a pedagogický proces

12. Z jakých důvodů se podle vašeho názoru někteří pedagogové nechtějí účastnit programů DVPP? (Na Vaší škole i obecně).

Ten hlavní důvod asi je, že neexistuje ta nabídka, hodně jim bere chuť to, že zažili seminář, který byl k ničemu. Pak že už ztratili tu motivaci a vnitřní chuť jít dál, protože to vnímají jako tu povinnost, že si někde musím odsedět těch osm hodin a něco poslouchat, ale vůbec to nevyužiji. Pak si myslím, že je problém, mám to i zjištěné.....často jsou semináře v Praze, to je ještě přijatelné, ale většina zajímavých interpretačních seminářů je daleko, na Moravě a to je opravdu daleko, takže to je další problém. Málokterý pedagog je nezávislý, chápu, že učitelky maminky to mají náročné nebo učitelé učí na více školách, jsou nepojízdní, takže snažím se vyjít vstříc, jdu na ruku těm učitelům. Nemám problém sehnat suplování, nebo kdyby to mělo stát víc peněz, kolikrát i souhlasím s ubytováním v nějaké rozumné finanční míře.

Obecně se nechtějí vzdělávat starší učitelé, u kterých to i chápu, protože to gró už ví, to další vzdělávání už mají za sebou tou zkušeností, protože učí už opravdu dlouho, ale přesto si myslím, že ty novinky a ty drobnosti, které pak hrají důležitou roli, se mění, takže je důležité se o nich informovat. A ještě si myslím, že se nechtějí vzdělávat, když je to učitel a zároveň hráč. To je problém, to jsou z mého pohledu nejhůře motivovatelní učitelé–učitel/sólista, učitel/hráč ve filharmonii.

DO: Proč si myslíte, že to tak je?

Protože nemají pocit, té hlavní práce. Jejich hlavní práce je být sólista, být houslista nebo akademický malíř, takže tam je to náročné, ale nikdy jsem zatím nenarazila, vždycky to aspoň jednou do roka zvládnou. Víceméně, to jsou ty semináře pro sborovnu o nějakém obecnějším tématu a navíc u nich hraje roli čas. Sdí na dvou židlích, dopoledne volné nemají.

13. Jak s těmito pedagogy pracujete a s jakými výsledky?

Mě se opravdu nestalo, že bych musela někoho nutit a dělat bububu, je to povinné, ale myslím si, že kdyby se mi to někdy stalo, tak je dobrý vlastní příklad a zbylý kolektiv. Oni se motivují sami a kolektiv udělá hodně, když se většina vzdělává a jsou aktivní a rádi si ty informace předávají, ono to také dělá svoje. Ale samozřejmě záleží na osobní charakteristice toho konkrétního učitele. Já tu jeho osobnost nepředělám...tam je to těžké, musí chtít sám. Ale asi bych na to šla touhle cestou. Důležité v dalším vzdělávání je také hodně plánovat, občas ti učitelé jezdí, všichni mají ty svoje plány, počítají ty prázdniny, mají tam to samostudium, dobře, ale musí se jim to hodně dopředu říct.

14. Jak ovlivňuje účast pedagogů v programu DVPP kvalitu pedagogického procesu na Vaší škole?

Ta kvalita toho procesu, ten výsledek souvisí s tím, jak kvalitní je to vzdělávání. Pokud to budou nějaké nekvalitní semináře a pokud to pro učitele nemělo přínos, tak si myslím, že to neovlivní vůbec. Ale myslím si, že je to taková druhá veličina po té samotné zkušenosti a po tom samotném procesu, tím že učitel učí, diskutuje, sdílí všechno v té škole a ptá se, tak to je důležitá první veličina toho, jak se vyvíjí a roste a s tím ta jeho třída a kvalita a pak ta druhá veličina je to vzdělávání, protože oni třeba neradi jezdí, ale většinou přijedou strašně nadšení. Protože to má tu přidanou hodnotu toho setkání s těmi ostatními. Oni jedou na lektora, na nějaký program, ale zároveň netuší, že tam bude dalších 14 kolegů, kteří mají svoje problémy a třeba různé recepty, jak co dělají a nápady a když je učitel tomu otevřený a nebojí se diskutovat, tak si myslím, že je to podstatná přidaná hodnota. Navíc se můžou vytvořit různé kolegiální vztahy, přátelství, sdílení...ale zase pozor, já to vnímám tak, že užky také vnímají tu konkurenci, takže všechno záleží na kultuře školy. Jestliže kultura školy je nastavená na vysoký výkon a na ty první místa a na ty čárky, tak tedy učitelé toho sdílet asi moc nechtějí, protože mají pocit, že je to těžce vydobytá práce, ale jestli je ta kultura školy nastavená na to „pojdte sem, my se chceme vzdělávat, to je krásná práce“....důležité je, že toho žáka kultivují. Důležité je, že to dítě samo pochopí. Kultura školy, to je ředitel.

15. Pokud byste jako ředitel/ka školy zavedla povinné další vzdělávání (např.kazdoročně), jaký efekt by toto rozhodnutí podle Vás mělo na pedagogický proces?

U nás konkrétně by to nemělo žádný efekt, že by to byla jen formalita, nechci říct úplně na 100% „ano plníme si“, ale každý učitel ještě neumí naložit s tím dalším vzděláváním, tak že si to hned zrcadlí do výuky a hned to má nějaký výsledek a efekt. Ta těžší část je se naučit zpracovat ty informace ze vzdělávání, transformovat je na tu třídu, to je druhá část, ale tím že žijeme tím vzděláváním, bereme to za přirozenost a automatickou věc, tak kdybychom to dali na škole povinně, tak je to asi směrnice navíc.

Ředitelka č. 3

1. část:DVPP

1. Jak hodnotíte důležitost DVPP v kontextu základních uměleckých škol?

Já si myslím, že to je stejné jako u ostatních škol a že je to hrozně důležité pro tu školu. Moje zkušenosti jsou takové, že čím více se ten člověk vzdělává, tím více je to na výuce vidět. Máme tady různé i přeborníky, kteří nelení a jezdí o prázdninách, o víkendech a musím říct, že na té výuce je to strašlivě znát, ale opravdu hodně. V tom pedagogickém sboru na tom nejsou všichni stejně, to je logické a bude to všude stejné. Je to asi o chuti a vůli na sobě dál pracovat, ale jak říkám, tam kde to funguje...až si říkám aby ti lidé ještě žili svůj rodinný život, protože občas je to málem každý víkend, tak tam je to strašlivě poznat, je to vidět na výsledcích dětí.

2. Jak hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání pro pedagogy základních uměleckých škol?

Já si myslím, že se to zlepšilo co se týče posledních let, ale nemůžu říct, že úplně bych byla nadšená a spokojená, to asi také ne. Je pravda, že je hodně seminářů, ale třeba jsou daleko, takže tam musíte jet o víkendu a nepojedete do Brna nebo do Ostravy, což je pro toho člověka obtížné, když je to z ruky. Určitě bychom přivítali další semináře, ale prostě blíž, třeba ta Praha je ideální.

3. Jste spokojeni s úrovní nabízených programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ZUŠ?

Ano já si myslím, že vždy se tam člověk dozví řadu nového a to vždycky říkám na poradě, že i když náhodou na tom semináři se nic nedovíte, což se nám může stát, když chodíme na semináře vedení školy, prostě nějaké ty ekonomické a právní, tak se může stát, že se nedozvíte nic nového, protože už to víte, tak to je také dobrá zpráva, protože to znamená, že když o tom víte a děláte to jak tam bylo řečeno, tak to asi neděláte úplně špatně. Takže i takováto možnost je, že se tam nemusíte dozvědět úplně převratné novinky, ale já si myslím, že z každého semináře si něco odnesete, není to o tom, že by se člověk vůbec nic nedozvěděl.

4. Jak hodnotíte vyhlášku č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogů z hlediska použitelnosti pro základní umělecké školy?

Ono to vzdělávání je tam všeobecně a jak jsem o tom mluvila na začátku o tom, že těch seminářů není tolik, v té odbornosti zrovna kterou potřebujete, takže tam by to mělo nějaký smysl, já bych spíš zůstala asi....ta vyhláška má být pro všechny pedagogy a tak si myslím, že ta všeobecnost je tam namístě, nedělala bych speciální zuškové.

5. Kolik procent pedagogů na Vaší škole se každoročně účastní programu dalšího vzdělávání?

30%, jak říkám, někteří jsou aktivnější, někteří ne, ale u nás se také dostává do hry to, že máme strašně moc částečných úvazků, protože chceme zachovat tu šíři těch nástrojů, takže samozřejmě jsou to lidé, kteří učí na dvou školách nebo hrají v orchestru, takže tam je to také problematické, dohnat takového člověka aby něco absolvoval a nebo už to absoluuje v rámci jiné školy. Tady ten moment do toho padá. Proč je to nevyrovnané.

6. Jak si myslíte, že můžete zvýšit zájem o DVPP?

Asi motivovat. Záleží hodně na řediteli, aby je v tom podpořil, aby věděli, že když si něco vyberou, tak....je to o možnostech té školy, my moc nehledíme na to, kolik ten seminář stojí a jestli nás to bude stát cestůvák, protože to považujeme za užitečné, tak to neřešíme a vše dostanou proplacené, takže asi tak. Je to nebude stát nic, škola to všechno zaplatí, i když tam je pak to nebezpečí, že to budou brát jako samozřejmost. Ta finanční motivace tolik nefunguje, ani ta pochvala nefunguje vždycky, takže je to dočasné a pak změnit systém.

DO: Stalo se Vám někdy, že učitel byl na semináři, který byl špatný a z té zkušenosti už nechtěl dále semináře navštěvovat?

Ano, stalo se mi to, byl z toho rozčarován, že to nebylo co by si představoval, ale neodradilo ho to. Záleží na lektorovi.

2. část motivace a podpora pedagogů

7. Podle vyhlášky č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání jsou pedagogové povinni se dále vzdělávat. Je podle Vašeho názoru nutné je k dalšímu vzdělávání také motivovat? Proč?

Určitě motivovat, protože když máte něco nařízeno, tak to není přijímáno s nějakým velkým nadšením, určitě motivace, je otázka čím. Jeden způsob je, že my všechny semináře, které absolvují, na které si ukážou, tak se snažíme je zaplatit. Pak už na to nestačí ONIV, loni jsme do vzdělávání dali asi 85 000, takže to už pochopitelně nestačí, takže od toho máme zdroje, které si vybíráme v úplatě. Také některé semináře jsou akreditované ministerstvem školství a některé ne, takže jen ty akreditované se dají hradit z ONIV. Nelitujeme. Proplácíme i cestovné.

8. Jak konkrétně motivujete pedagogy k tomu, aby se dále vzdělávali?

Chválím je, vždycky jsem ráda, když mi přijdou říct, jaké to bylo a pustí to dál. To řešíme i na poradě, že to mohou říct, může to kolegům sdělit, pokud se dozvěděl něco podnětného.

DO: Někaká finanční motivace u vás funguje?

Je to spíše o odměnách, které vyplácíme v určitých obdobích. Je to přenesené, vzdělává se, učí líp, má lepší výsledky. Ale není to až tak úplně o těch výsledcích. Ale jsou lidé, kteří jdou jenom z té povinnosti, takže si vyberou nějaký jeden seminář a ten absolvují, ale jak jsem říkala, moje zkušenost je taková, že to má velký vliv, když jsou lidé aktivní.

9. Jaký druh motivace má na vaší škole největší vliv na účast pedagogů v programech dalšího vzdělávání a proč si myslíte, že tomu tak je?

Ta finanční to určitě není. Zase když mluvíme o těch opravdu aktivních, tak ti to nedělají, jen protože jim někdo něco diktuje. Ta motivace je spíš ta odbornostní, že sami cítí, že to chtějí vidět, rozhodně finanční motivace to není. Stoprocentně pochvala, koho nepotěší, když mu někdo řekne, že je to bezva, že jsi někde byl, jestli to bylo užitečné, jestli jít příště na tuhle firmu, protože dneska už to nepořádá jenom NIDV, tak jestli na tuhle firmu ještě půjdeme, protože to bylo užitečné, nebylo užitečné.

DO: Vzděláváte se v jiných oblastech než hudebních, např. práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami?

Ano, i takové semináře tady lidé absolvovali nebo jednání s problémovými rodiči a tak, to je velice důležité.

10. Jak dále podporujete pedagogy v dalším vzdělávání?

Otázka byla zodpovězena.

11. Jak hodnotíte vliv Vaší podpory pedagogů na účasti v programech DVPP?

Určitě tam je to o té pochvale, to má určitě vliv. Ono to může mít vliv i na ostatní, já pochválím někoho, je to také příklad, řeknou si „aha“, děje se to veřejným i neveřejným způsobem a může to být příklad, že je to vedením podporované a oceňované se vzdělávat.

3. část pedagogové a pedagogický proces

12. Z jakých důvodů se podle vašeho názoru někteří pedagogové nechtějí účastnit programů DVPP? (Na Vaší škole i obecně).

To je otázka zájmu o tu práci, někdo je učitelem tělem i duší a bude pro to dělat všechno možné, ale ne všichni jsme stejní a ne všichni v pedagogickém sboru takhle přemýšlejí, pro nikoho to nemusí být životní role, takže i v tom bych viděla, že tam není takový zájem o to to nějak rozvíjet, stačí mu to tak, jak je to. A to samozřejmě není dobře.

DO: Myslíte si, že je tam i věková hranice?

Taky možná, že je to věkem, ale není to pravidlo, rozhodně ne, naopak tady mám starší kolegy, kteří na semináře chodí, bez ohledu na to, že jsou před důchodem, ale mají zájem, protože je to pro ně důležité. Naopak jsou zase mladí, kteří mají pocit, že když vyjdou ze školy tak všechno vědí a ono to tak samozřejmě není. Je to také o tom, jak moc je to pro vás srdeční záležitost, ta pedagogika, je to tak.

13. Jak s těmito pedagogy pracujete a s jakými výsledky?

Samozřejmě takovému člověku to říkáme, že by to bylo dobře. A nejenom absolvovat semináře venku, ale také tady je dost příkladů uvnitř školy, to mi přijde jako užitečná věc, i když se to neděje nějak hromadně, náslechy nebo vzájemné hospitace, tak i to je jedno z doporučení. Samozřejmě semináře, studium literatury, přijít se podívat k někomu jinému, to je vždycky užitečné. Pro mě nejlepší vzdělávání jsou hospitace, protože tam vidíte i svoje chyby, které si ani nemusíte uvědomit a naopak nové podněty, které by šly u nás, i když je to jiný nástroj Prostě o způsobu pedagogické práce to něco říká, to je strašné plus, že chodím na hospitace a tak si myslím, že by to nebylo špatné, i když je pravda, že asi ne každý by přenesl přes srdce, že by mu tam seděl někdo jiný anebo že by někomu jinému šel. Zase je to člověk od člověka a jeho zaměření, když to

nevezmete jako když vás někdo chodí kontrolovat a okukovat. Taky trošku v tom hraje roli to, že to svoje know how nechtějí předat. To chápu, ale na druhou stranu by nám mělo jít o školu jako o celek nejenom o každého zvlášť.

14. Jak ovlivňuje účast pedagogů v programu DVPP kvalitu pedagogického procesu na Vaší škole?

Opravdu hodně, určitě, záleží tedy na kvalitě semináře, ale jak jsem říkala, většinou se dozvíte něco nového, něco jinak.

15. Pokud byste jako ředitel/ka školy zavedla povinné další vzdělávání (např. každoročně), jaký efekt by toto rozhodnutí podle Vás mělo na pedagogický proces?

Já si myslím, že mělo, i když jak jsem říkala, že když někomu něco nadiktujete, tak spíš bude proti tomu zaťatý a nebude to chtít na druhou stranu je pravda, že když člověk už musí na ten seminář jet, tak by musel mít opravdu velký nezájem, aby si z toho nic neodnesl, takže si myslím, že ten efekt tam bude i když nebude ten efekt takový jako u kolegů, kteří tam chodí stejně bez ohledu na to, jestli je to nařízené nebo ne. To nařízené vždy bude přijímáno s despektem než s respektem.

Ředitelka č. 4

1. část: DVPP

1. Jak hodnotíte důležitost DVPP v kontextu základních uměleckých škol?

Další vzdělávání patří k naprostému standardu. Je pravda, že ta povědomost...když vezmu těch deset let zpátky, tak do dovzdělávání povinné nebylo a obecně nikdo z kolegů si nerad přiděloval práci. To znamená, proč se jezdit dovzdělávat, já to mám splněné a dělám svou práci dobře. Myslím si, že je to opravdu důležitá věc a nedílná součást jakéhokoli vzdělávání, nejen toho základního uměleckého. My to děláme takovým způsobem, že každý rok se určují priority, když máme přípravný týden, tak na první poradě se určuje, kterým směrem bychom chtěli to dovzdělávání vést. Souvisí to samozřejmě s vizí školy. Tzn. když se zavádí nové technologie, když chceme nakupovat interaktivní tabule, tak je logické, že budeme chtít, aby se někteří z kolegů věnovali této oblasti. Potom jsou oblasti obecné, které kolegy většinou zajímají, teď hlavně ohledně pedagogiky, didaktiky a psychologie. Co se týče základních uměleckých škol, tak máme značně omezený výběr. Spolupracujeme teď s NIDV. V těch nabídkách, scházíme se „zuškoví“ ředitelé a tam se tvoří ta nabídka toho dovzdělávání, což znamená to co nás zajímá. I tady probíhá syndrom vyhoření, často se mi vrací zpětná vazba, kdy kolegové přijedou nabití pozitivními informacemi, novým pohledem na věc, nějakými novými metodami, ale že přijedou často pozitivně naladěni. Někdo jezdí rád a pravidelně a někoho do toho musíme opakovaně nutit, myslím, že ta situace je všude stejná.

2. Jak hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání pro pedagogy základních uměleckých škol?

Nabídka má vzestupnou tendenci, v minulých letech to bylo dost tristní. Bylo to pár seminářů, které byly akreditované a jenom zase pro nějaké oblasti, já nevím, jestli to byl klavír, ale když vezmu široké spektrum hudebních nástrojů, které tady máme a skladby a zavádění hudebních softwarů do výuky, tak pořád je malá. Ale je to lepší, nebudu negativní, pořád to jde nahoru. V tomto roce jsme se ucházeli o akreditace, protože chceme vzdělávat učitele a máme to na výtvarné obory – kresba, malba, socha a filmová tvorba.

DO: Plánujete i nějakou akreditaci seminářů pro hudební obory?

To zatím ne, protože tady máme kvalifikované lidi co se týče výtvarných oborů. Ne, že by v hudbě nebyli kvalifikovaní učitelé, ale není tam ten přesah, že by chtěli poskytovat tyhle služby. Většinou tady mám i kolegy, kteří jsou nebo byli vysokoškolští pedagogové, takže mají co říci. Takže ta nabídka...byli bychom rádi, kdyby toho bylo více, ale zatím to asi jde?

3. Jste spokojeni s úrovní nabízených programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ZUŠ?

To je jako na vysoké škole. Které přednášející máte ráda?...vyjmenujete čtyři a tím to končí. To samé je u těch seminářů, měli jsme objednaný od NIDV nějaký cyklus seminářů pro zkušeného učitele a to bylo 3:1, tzn. jeden dobrý a tři nicneříkající. Nebo respektive, nebyli obohacující. My jsme si to vyslechli, nedozvěděli jsme se nic nového, byla to víceméně nějaká konfrontace, spíš jsme si porovnali, jestli to děláme tak či onak. Kolegové většinou chtějí slyšet něco nového. Když se připravovaly pro ZUŠ školní vzdělávací plány, tam to bylo super, to bylo úplné novum, takže to bylo celkově přínosné. Ted' se hodně začíná mluvit o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, ne, že bych k tomu byla skeptická, vím, že ten trend je na základních školách, ale co se týče ZUŠ, tak to procento dětí je minimální. Jsme výběrová umělecká škola. Měli jsem tady žáka a proto jsme si objednali seminář, bylo tam hodně obecných informací, ale my jsme potřebovali tu praktickou část, co s tím dítětem, které je autista nebo má handicap, takže hodně nám chybí obecně u seminářů praktické výstupy, v podstatě nikdo z těch „pedágů“ nebo ze vzdělávacích institutů...ti se tím vůbec nezabývají, aby vytvářeli něco pro nás a to je díra na trhu jako blázen a myslím si, že by to ocenila celá republika, když tu ten fenomén toho základního uměleckého školství máme, tak ať se tomu někdo věnuje...Další věc je, že ty semináře se opakují, vy jezdíte každý rok na ten seminář a každý rok byste se chtěla posunout o kousek dál a ono se tam učí to samé. Jedete dvakrát a už nemáte kam jet.

DO: Takže se to liší seminář od semináře.

Asi je to tak, je to vyučující od vyučujícího.

4. Jak hodnotíte vyhlášku č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogů z hlediska použitelnosti pro základní umělecké školy?

V té vyhlášce není počítáno s úvazky, ona počítá s tím, že každý z pedagogů má plný úvazek a od toho se odvíjí ta povinnost toho dovzdělávání. Třeba já tu mám hodně externistů, já tu nabízím třeba 10 nástrojů, tak nemůžu tady mít celý úvazek kontrabas. A navíc ta poptávka není taková, takže tady se vzdělávají 2-3 žáci. Takže sem jezdí pan filharmonik, který má tady 2 hodiny a teď ho donuťte, aby se šel vzdělávat, protože tu povinnost má, stejně jako ti, kteří tady tráví pět dní v týdnu, takže tohle vyhláška neošetřuje v dostatečném rozsahu. Já samozřejmě chápu, že i ten, který učí dvě hodiny má tu povinnost se vzdělávat ve svém oboru, ale jakým způsobem to potom navléknout...

5. Kolik procent pedagogů na Vaší škole se každoročně účastní programu dalšího vzdělávání?

80-90%. 100% je naprosto nereálné, naši školu obdivují, jak jsme schopni dosáhnout tohoto procenta, my to dovzdělávání pokrýváme, protože někdo z kolegů chodí i na náslechové hodiny. Ale myslím si, že to, co pro tu motivaci děláme, je dostačující. Na 100% se nejede nikde. Jedna taková vychytávka je, že my to děláme centrálně. Takže aby kolegové nemuseli nikam jezdit, tak lektori přijedou k nám a tím pádem jsme se začali domlouvat i s jinými zúškami a sejdeme se tady i z ostatních škol. Oni jsou zvyklí sem jezdit, i když to jsou třeba pražáci, tak sem dojíždějí, a když se to napíše s dostatečným předstihem a zvolí se téma, které si oni vymysleli na začátku roku, tak pak nemají jinou možnost, je to povinné. Teď dva roky po sobě ty semináře byly zajímavé, protože jsme se zabývali psychologií a bylo to i hodně navázané na osobní život, kdy člověk mohl aplikovat ty poučky, jak nevyhořet například.

6. Jak si myslíte, že můžete zvýšit zájem o DVPP?

Otázka byla zodpovězena v předchozí otázce.

2. část motivace a podpora pedagogů

7. Podle vyhlášky č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání jsou pedagogové povinni se dále vzdělávat. Je podle Vašeho názoru nutné je k dalšímu vzdělávání také motivovat? Proč?

Ten koláč se skládá z několika částí, první moment je to, že je to povinné, s tou vyhláškou je opakovaně seznamuji na zahajovací poradě, připomínám, pak ta další motivace spočívá tom...(rozhovor je přerušen zástupkyní, která se vyjadřuje k otázce samostudia: „jeden z těch způsobů je samostudium, takže tam je zajímavé, že samostudium jim přísluší, ale my jim nemůžeme zadat, co v tom samostudiu mají dělat, ani po nich vyžadovat náplň. Takže naplňuje se zákon něčím co je neprůkazné. Je to nesmyslné, sice je daná povinnost, ale není to definované.“) To je dobrý postřeh, protože pedagog s celým úvazkem má nárok na 12 dní samostudia za celý rok. S menším úvazkem se to krátí, ale přesně co říkala kolegyně, vy jim nemůžete určit co mají dělat, oni si to určují sami a v podstatě to je ta hloupost, která v té vyhlášce je, a když by chtěli,

aby ředitel určoval náplň samostudia, chtěl po kolezích nějaký výstup, to bychom se asi nedostali moc daleko.

8. Jak konkrétně motivujete pedagogy k tomu, aby se dále vzdělávali?

Motivace probíhá v diskuzi nad tím, čím by se chtěli zabývat. Když sledujete práci učitele a víte, kde má slabiny, on to ví také a v rámci diskuze mu umožníte, že se může jít dovzdělat v oblasti, ve které chce, to si myslím, že by se dalo zahrnout do motivace. Nechodím a neplácám je po ramenou a neříkám “ ty jsi skvělej, že někam jedeš“, to ne. Možná další motivací je, že škola se snaží v maximálním rozsahu hradit to dovzdělávání. Mají cesták, jsou vyslaní institucí a ještě jim to zaplatíte. To si myslím, že je komfort jako blázen. To si myslím, že je jeden z aspektů, který motivuje. Finanční motivace nefunguje, i z psychologického hlediska je stavěná až na třetí místo, opravdu z praxe se mi to potvrdilo, že mnozí kolegové ani nezaregistrují, protože to jsou všichni umělci, že jim na účtě přistálo víc peněz. I když to jsou větší částky za vykonanou práci nad rámec povinností, tak stejně to není na prvním místě. Co funguje je osobní pochvala a to, že člověk s těmi lidmi žije a pracuje na jedné lodi.

9. Jaký druh motivace má na vaší škole největší vliv na účast pedagogů v programech dalšího vzdělávání a proč si myslíte, že tomu tak je?

Je to v generacích. Když vezmu kolegy napříč generacemi, tak mladí učitelé to mají úplně automatické. Nepřijde jim na tom nic divného, jezdí rádi, tam ta motivace ani není potřeba protože oni sami chodí s nápady a s podněty, samozřejmě postupem doby i praxe nebo rodinných změn...je fajn obměna, co se týče zatížením organizačními věcmi. Ta střední generace, to bych řekla, že to berou a oceňují, občas se perou s tím syndromem vyhoření, takže si hledají způsoby jak se „nakopnout“ a v podstatě relativně bez nějakých komentářů absolvují co je nastavené. A pak je tady ta straší generace a ty v podstatě nedonutíte, „je to blbost“...a jezdí si na svoje, přičemž vám nic nepřinesou, protože to není většinou akreditované ministerstvem a zase jsme u té nabídky...kdyby panu kolegovi byli schopní vytvořit akreditovaný kurz na barokní hudbu, tak tam bude jezdit, protože to spadá do jeho oblasti zájmu. Ale protože taková nabídka není, tak si jezdí na svoje, které ale nejsou akreditované. Tuhle generaci tam nedostanu, protože už všechno vědí, všechno znají. Když si vezmu pana kolegu, je to vynikající profesionál, jeden z nejlepších, ale už ten zájem o koncerty, veřejné prezentace...už to má za sebou, už to vše absolvoval, už nechtějí dávat, ta energie je omezená a začleňování nějakých atraktivních postupů a nových metod, což si myslím, že je důležité, protože jak ty děti jsou virtuální, tak informace psaná na tabuli je úplně s nulovým dopadem, oni to potřebují mít naklikané, aby vnímali. Snažím se jim také ve spolupráci s NIDV vytvořit semináře na míru, teď jsme měli psychologický seminář a to si každý napsal, co chce a takhle nám to připravili.

10. Jak dále podporujete pedagogy v dalším vzdělávání?

Otázka byla zodpovězena.

11. Jak hodnotíte vliv Vaší podpory pedagogů na účasti v programech DVPP?

To je těžké na to reagovat, jestli si člověk myslí, že ty kolegy dostatečně podporuje. Tím, že máme vysoké procento návštěvnosti, tak bych řekla, že to asi nějaký dopad má, jinak se to hodnotit nedá, ono jak zhodnotíte výsledky školy nebo úroveň vzdělávání, to je prostě nezměřitelné–výsledky v soutěžích, zájem o studium, to jsou imaginární, abstraktní věci a my si to můžeme myslet, že je to dobré.

3. část pedagogové a pedagogický proces

12. Z jakých důvodů se podle vašeho názoru někteří pedagogové nechtějí účastnit programů DVPP? (Na Vaší škole i obecně).

Ten věk je zásadní, pak také to, že jsou to aktivní umělci. Kolega basista hraje ve filharmonii a je permanentně na zájezdech a to je další aspekt, ta časová nedostupnost a není to o neochotě, on by rád přišel, ale není čas. To samé výtvarnice, které například pracují v nadnárodních postprodukčních firmách, dělají na filmech a nacpat tam to dovzdělávání...a v sobotu nebo o prázdninách si chce každý odpočinout. Takže myslím, že i ta časová vytíženost je dalším momentem, který v některých případech neumožňuje v plném rozsahu dovzdělávání. Pro některé kolegy ta věková hranice, u nás na škole asi není nikdo, kdo je skeptik. Je to práce šesti let, kdy bylo naprostý odmítnutí, opakování, že je to povinnost, že jsem si to já nevymyslela, že to není můj blbej nápad, pak přesvědčování kolegů, že to má pozitivní dopady, nejdříve jeli jeden, dva, přijeli s pozitivními ohlasy, teď já většinou chci po kolezích, když máme nějakou poradů a jeden z nich byl vyslaný na seminář a týká se to většího počtu kolegů, tak aby jim přetlumočil, o co šlo. Za těch 6 let bych řekla, že ta situace je neutralizovaná.

13. Jak s těmito pedagogy pracujete a s jakými výsledky?

Mě se ten kolektiv postupem času různě měnil a ono to trvá, to je normální standard, že to trvá 6 let, než si škola „sedne“. Než máte dobrý tým, který spolupracuje, dokáže se na sebe spolehnout a vždycky tam je nějaký záškodník, ale musím říct, že my jsme fajn parta. Ten umělecký svět v Čechách je dost malej, takže všichni se znají se všemi, takže bych neřekla, že tu mám nějaké takové lidi, kteří by byli ortodoxní, že prostě nic a přes to nejede vlak.

14. Jak ovlivňuje účast pedagogů v programu DVPP kvalitu pedagogického procesu na Vaší škole?

Hodně to je čitelné nejvíce v momentech, když některý z kolegů se blíží k syndromu vyhoření, tak na těch seminářích dostane novou motivaci a nové postupy. Učí deset let nějak a teď jde na seminář, kde je didaktika a zase mu to na dlouhou dobu vydrží s tím, že ta skladba hodiny je jiná a že je více motivovaný. Jinak u těch

hudebníků je to generační. Jak ti mladí lidé jezdí na semináře častěji a chtějí jezdit, tak výuka mnohdy je barvitější nebo tak vypadá. Tady nejsme schopni určit ten dopad, protože když tady mám kolegu, který učí dlouho a přesně ví, co s těma žáčkami a vlezete mu do hodiny a zdá se vám poměrně nudná, že musí být nudná i pro toho žáka, ale nějaké ty výsledky v té hudbě má...mnohdy ty semináře mluví o tom jak rozvíjet sebereflexi žáka a pak máte tvrdého učitele, který se s nimi nemaže a nedá jim prostor vůbec na nic, tak mám pocit, že toho žáka to motivuje daleko víc, k té disciplíně, k práci, mají dané mantinely a nedovolí si přijít na hodiny nepřipravení. Ten rozdíl v přístupech je velký, mladý kolega má vtipnou dynamickou hodinu a nevíte jaký ten výsledek po roce studia tam je. Ty výsledky těch seminářů jsou velice individuální...a zase to je, že ta nabídka nemá tu kontinuitu. Možná až ta nabídka bude ucelenější, tak to promítání do vlastní výuky bude.

15. Pokud byste jako ředitel/ka školy zavedla povinné další vzdělávání (např.každoročně), jaký efekt by toto rozhodnutí podle Vás mělo na pedagogický proces?

Já jsem k tomu trochu skeptická, jako kdyby se dovzdělávali všichni...kdyby tohle bylo praktikované...respektive je to praktikovaný každoročně, ale jestli to zvedá výuku, to nejsem schopná říct v návaznosti na hospitace. Kdo je dobrý učitel je dobrý učitel celoživotně a to dovzdělávání je potom nějakým impulzem, který ho povzbudí, dodá mu energii, setkání s novými lidmi, ta vzájemná diskuze je myslím daleko plodnější, jak jsou ty celonárodní setkání, to se mi moc nedaří tam kolegy vysílat, ale kdo tam byl, tak si to pochvaloval, tam se baví „jak to děláš a co děláš,“ a to je daleko přínosnější na tu aplikaci do toho učiva. Mělo by to být celoživotním postojem a to se jim snažím podsouvat. Ta generace se vymění a pak to bude brané automaticky. A vůbec jestli vzejde v platnost kariérní řád, tak tam to půjde jedno s druhým, spíš ovlivňovat zespoda tu nabídku. Posilovat nabídku, ale jestli to má konkrétní dopady, spíš asi obecné.

Poznámka ředitelky: Ten vzdělávací systém je organizmus, který s dalším ministrem dostává značně „zahulit“ jak se říká, takže kdyby se našel někdo osvícený, který by držel tu jednotnou koncepci, posiloval ji a budoval a opravdu by se tam dostávali jen ti nejlepší, kteří vzdělávají národ, tak si myslím, že by bylo všechno v pořádku, asi je to běh na dlouhou trať. Co se týče zušek, tam si myslím, že ta klika ze strany Azuš a propojením s tím vzdělávacím systémem bylo legitimizované a dochází k tomu že tenhle systém je respektovaný, takže si myslím, že jsme na cestě k tomu, abychom to dostali tam, kam chceme. Je potřeba víc zapálených lidí.

Ředitelka č. 5

1. část: DVPP

1. Jak hodnotíte důležitost DVPP v kontextu základních uměleckých škol?

Je to důležité, protože lidé se musí vzdělávat, aby mohli využívat v práci nové metody a nové formy, aby ta škola byla konkurence schopná, takže my potřebujeme aby se zaměstnanci jezdili vzdělávat a získávali nové poznatky.

DO: Myslíte si, že je DVPP v ZUŠ stejně důležité jako v MŠ nebo ZŠ (SŠ)?

Stoprocentně. I to umělecké vzdělávání musí být zajímavé a pestré a není to o tom, že ten člověk sám dobře hraje, ale musí umět motivovat děti a nabídnout jim ty novinky, které ten obor přináší.

2. Jak hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání pro pedagogy základních uměleckých škol?

To se dost liší, my jsem měli výhodu v tom, že v našem regionu zpracovával kolega v rámci školského managementu magisterskou práci v oblasti dalšího vzdělávání a v rámci toho získal dotaci od EU a nabízel velkou škálu seminářů zdarma pro hudební obor. Zaměstnanci jeli v průběhu dvou let na tři různá školení. Malá nabídka je pro výtvarnice, tam většinou nabízejí semináře cílené pro základní a mateřské školy, ale to umělecké, kdy už mají kvalifikaci, tak tam je to nedostatečné. Nabídka je největší v hudebním oboru. Učitelé tam mají největší možnost vzdělávání. Nabídky mi chodí do počítače, já ty lidi nenutím, aby jezdili, ale všichni ví, že jednou za rok by se měli jít vzdělávat. Já to mám ošetřené tak, že na začátku školního roku mi učitelé vypracovávají plán osobního rozvoje, takže já mám představu v čem by se chtěli vzdělávat, ať je to v té odbornosti a nebo třeba v tom, že se chce seznámit s různými poruchami žáků. Hodně lidí řešili žáky, kteří mají určité specifické chování, a protože jsou tady většinou lidé z konzervatoří, kteří se s tím nesetkali, tak potom na základě toho, že mi to odevzdá třicet pět lidí, které tady máme a já vidím, že hodně lidí píše, že by chtěli tohle školení uskutečnit, tak jsem si přes agenturu pozvala školitelku a měli jsme možnost si vybrat právě specifické poruchy chování žáků, takže to jsme uskutečnili. Takže pro mě ten jednoletý plán profesního rozvoje...já vidím, co by učitelé chtěli, každému stanovím prioritu a na konci školního roku to zhodnotím, jestli jsme to uskutečnili nebo ne.

3. Jste spokojeni s úrovní nabízených programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ZUŠ?

Určitě se ta úroveň odvíjí od toho, kdo přednáší. Pokud můžu zhodnotit co jsme zrealizovali tady ve škole, tak v té oblasti poruch žáků jsme měli dvě školení a bylo to diametrálně odlišné. V jednom případě byli učitelé nadšení a chtěli další a to druhé, které jsme měli, tak paní lektorka nedokázala lidi vtáhnout a oni pak nebyli spokojení.

4. Jak hodnotíte vyhlášku č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogů z hlediska použitelnosti pro základní umělecké školy?

Je to obecně použitelné. Je důležité, jestli škola má na to prostředky a jestli má směrnici, která vychází z té vyhlášky. My máme ve směrnici dané, že pracovník může za dva roky vyčerpat 5000 Kč na vzdělávání, pokud máme peníze v rozpočtu. Jsou lidi, kteří to přesáhnou a jsou lidi, kteří to absolutně nevyužijí, takže pak záleží na mě, když si děláme na konci roku autoevaluaci a to vzdělávání je jednou ze složek, které se hodnotí, tak vidím, že v současnosti mi dva roky nevyjel kytarista, tak si to zapíši a řeknu jim to na pedagogické poradě, že příští rok upřednostňuji tohoto člověka. Podle mě je ta vyhláška dostačující.

5. Kolik procent pedagogů na Vaší škole se každoročně účastní programu dalšího vzdělávání?

Asi 70%, těch 30% jsou ti, pro které nic nebylo a nebo jsou to takoví, kteří neradi někam vyjíždějí. Těm to doplním tak, že jednou ročně aspoň udělám školení ve škole.

6. Jak si myslíte, že můžete zvýšit zájem o DVPP?

Já si myslím, že to vychází z osobnosti člověka, na kolik chce tu práci dělat opravdově a na kolik chce i on mít výsledky. Jestliže jsem vystudovala, tak to neznamená, že všechno vím. Ty děti jsou tak různé a ty požadavky na školu jsou různé, takže já nesmím stagnovat, potřebuji být dobrý učitel, aby ty děti chtěli ke mně, aby ti rodiče je chtěli dát do mé třídy. My jsme malé město, u nás se řekne ano, v té škole je úžasný kytarista a všichni za ním jdou, protože je nápaditý, využívá nové metody práce, využívá nové školy, nový repertoár, který děti baví a není to ten učitel, který začal před třiceti lety a jede po staru. Takže je to hlavně o tom učiteli.

2. část motivace a podpora pedagogů

7. Podle vyhlášky č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání jsou pedagogové povinni se dále vzdělávat. Je podle Vašeho názoru nutné je k dalšímu vzdělávání také motivovat? Proč?

Já to mám nastavené tak, že jak oni pracují s tím plánem osobního rozvoje, tak musí o sobě přemýšlet. Oni to berou jako součást práce, opravdu většina chce, jsou učitelé, kterým říkám, už nesmíte, protože nemáme peníze. Buď jim to přeposílám já nebo ty vzdělávací agentury jim to posílají samy a oni jen za mnou chodí, jestli můžou jet. Je to už nastavené tak, že je to zajímavé.

DO: Žádné konkrétní potupy jak motivovat u vás nemáte.

Ne, nemám, oni pracují s tím plánem osobního rozvoje, předávají si informace. Proplácíme cestovné, hradíme jim kurzovné.

DO: Co nějaká finanční motivace?

Máme odměny a máme daní kritéria pro odměny, vždy říkám, za co budu dávat odměny. Takže jedno z kritérií je, že ti lidé se vzdělávají a že na sobě pracují. Někdy jsou kritériem výsledky žáků, někdy to bývá další vzdělávání. Je to různé. Finanční motivace tam je, ale ne tak často. Tím, že to mají všechno hrazené, tak je to nijak nezatežuje a když tady nejsou, tak zajišťujeme suplování a oni nemusí nic nahrazovat, protože jsou v práci. Takže je to jenom o tom, že se chtějí vzdělávat.

DO: Berete při odměňování v úvahu i dopady na pedagogický proces a jeho zlepšení v návaznosti na DVPP?

Určitě, je to o tom, že ten učitel je výkonnější a ta výuka je atraktivnější. Pro něj se to i zpětně odráží v tom, že nemá problém s naplněností tříd v individuální výuce. V kolektivní výuce mám poměrně starší učitelky a ty jedou jak jsou zvyklé a samozřejmě je to i o tom, že fyzická dispozice už jim nedovoluje dělat něco moderního a atraktivního a jim ty děti ubývají. Ony můžou někam jet, ale nemůžou to potom aplikovat do praxe. Je to i o věku, nasazení, angažovanosti, chtění, je to kombinace všech faktorů, co učitele ovlivňuje. Je tady jeden učitel, kterému musím stále připomínat – „ještě jsi nebyl na žádném školení, pojeděš?“ Takto je jeden, ale jinak všichni tak nějak jezdí. Spíš i ty důchodkyně pojedou, že chtějí něco slyšet.

DO: Čím myslíte, že to je způsobené, že většina tak ráda jezdí na semináře? Tím plánem osobního rozvoje?

Nemyslím, že je to úplně tím plánem, ale spíš je to o tom, že tady v okolí máme čtyři další zušky a jsme poměrně malý region. A lidé si můžou vybrat, kam to dítě dovezou, pokud nejsou místní. Jestli se jim vyplatí jet 15 km vedle anebo pojedou do školy, kterou mají sice blíž, ale vůbec je to neoslovuje, protože nemá dobré jméno a nejsou tam učitelé, kteří jim mají co nabídnout. Myslím, že učitelé sami cítí, že musí být dobří a vzdělávání jim v tom pomůže, aby měli žáky.

8. Jak konkrétně motivujete pedagogy k tomu, aby se dále vzdělávali?

Otázka byla zodpovězena.

9. Jaký druh motivace má na vaší škole největší vliv na účast pedagogů v programech dalšího vzdělávání a proč si myslíte, že tomu tak je?

Tak to nevím, třeba ty peníze si myslím, že v tom nehrají roli, hraje v tom roli to, že mají dostatek žáků. Že se na ně obrací lidi, jsme v regionu, kde mají lidé malé platy a už to, že sem lidé dávají děti s tím, že musí zaplatit školné, tak za to očekávají něco a lidé si toho váží. Jsme poměrně malé město, ještě tady funguje dům dětí, který také poskytuje kroužky a tam dají úplně jiné peníze. A rodič musí zvážit, jestli ušetří peníze a dítě půjde do kroužku a nebo půjde do ZUŠ, kde si trochu připlatí, ale stojí mu to za to, protože ten učitel je

skvělejší a je skvělejší proto, že zná, protože umí, protože se vzdělává, protože získává nové zkušenosti, dovednosti a návyky.

10. Jak dále podporujete pedagogy v dalším vzdělávání?

Otázka byla zodpovězena.

11. Jak hodnotíte vliv Vaší podpory pedagogů na účasti v programech DVPP?

Doufám, že na ně nějaký vliv mám. Já si myslím, že jsem pozitivní člověk, učitelé za mnou chodí s čímkoli, s čím mají problém, takže ví, že pokud přijdou s čímkoliv, s nápadem, který by mohl zlepšit výuku, ať je to vzdělávání nebo jakékoliv vybavení a učební pomůcky, tak jim to poskytnu, pokud peníze jsou. Já jsem v téhle škole vyrostla, působím tady v téhle funkci, takže mám ty vazby na učitele nejenom ředitelské.

3. část pedagogové a pedagogický proces

12. Z jakých důvodů se podle vašeho názoru někteří pedagogové nechtějí účastnit programů DVPP? (Na Vaší škole i obecně).

Může to být proto, že musí mnohdy nahrazovat výuku, možná je to o tom, že je tam určitá pohodlnost, myslí si, že nepotřebují nové znalosti, možná je to tak velká škola nebo region, kde je tolik dětí, že nemají strach o práci a děti jim tam chodí, protože široko daleko žádná není a mají dostatek dětí. Nevím, faktory můžou být různé.

DO: Myslíte, že také věk hraje roli?

Obecně asi ano, já pořád říkám, že věk je jeden identifikátor, je to o tom, jak se ten člověk cítí uvnitř, já mám akční důchodkyni a člověk, který je podstatně mladší, tak stejně nikam nejde, leckdy může mít o sobě vysoké mínění, že nic jiného nepotřebuje vědět, jede si v tom zajetém. Mám tady kolegu důchodce a ten nebyl na školení deset let. Tady u nás jsem ho donutila, ale aby vyjel sám, to nevyjel, protože on je přesvědčen, že tak jak to dělá, to dělá správně. A on nepotřebuje a nebude měnit svoje metody. Takže je to o člověku. On má pocit, že všechno ví a nepotřebuje. On není ochoten se přizpůsobit dětem, protože ty jsou teď úplně jiné než před těmi dvaceti, třiceti lety. A také se mu stává, že mu děti odpadají. Já si ho vážím, on má co těm dětem předat, ale v současnosti má tři hodiny. Postupem času svými metodami a přístupem, tím jak s dětmi a rodiči jedná, tak děti postupně odcházejí. Vždy jsme se domluvili na přestupu. Kdyby to byl mladší člověk, tak to budu řešit zase trochu jinak, ale jemu je sedmdesát pět let a myslím si, že by už neměl učit plný úvazek. Pokud člověk má nějakou sebereflexi, tak musí vidět, že si ten úvazek zlikvidoval sám.

13. Jak s těmito pedagogy pracujete a s jakými výsledky?

Vyloženě diplomatický způsob, „na konci roku ti odešly děti, nemyslíš si, že by to mohlo být tím, že by ti rodiče očekávali něco jiného, podívej jak jsi s nimi schopný komunikovat, podívej se jak to funguje v jiných třídách, byl ses podívat, jak to dělá kolegyně, která je v praxi pět let a ty máš praxi dvacet let a podívej se, že ona má po pěti letech plný úvazek a ty ne“...a on se někam přihlásí, takže asi tak.

DO: Děláte semináře pro celou sborovnu?

Ano, ale spíš takové, aby tam mohli být všichni učitelé. Obecné věci, poruchy chování, konflikty s rodiči, klasické semináře jako zdravotní, nový informační systém.

14. Jak ovlivňuje účast pedagogů v programu DVPP kvalitu pedagogického procesu na Vaší škole?

Je to v tom, že mají naplněnou třídu, že jsou konkurence schopní, že jsou spokojení. Děti chtějí chodit k nim, rodiče vědí, že se říká, že tenhle učitel je úžasný a má výsledky. Je to o tom, že učitel chce být úspěšný a mít výsledky.

DO: Je poznat rozdíl, když se učitel šel vzdělávat?

Určitě ano, je to sice povinnost, ale oni to dělají i tak, že v rámci předmětové komise si sdělují poznatky z těch školení a mají to pak v zápisu, že si řekli, co se tam dělo, přivezou si nový notový materiál, takže my máme na sdílených dokumentech složku, kam se všichni dostanou k těm materiálům a ví, že tenhle učitel má u sebe tyhle noty a může si je půjčit, aby se podíval.

15. Pokud byste jako ředitel/ka školy zavedla povinné další vzdělávání (např.každoročně), jaký efekt by toto rozhodnutí podle Vás mělo na pedagogický proces?

Já nevím, když je něco povinného tak lidé jdou do toho s tím, že musí a nejdou tam s tím nadšením, já preferuju to, že učitelé dojdou k tomu, že to vzdělávání sami potřebují. Je to o osobnosti toho člověka, že si ve škole vybuduje svoje místo, jsme region, kde si lidé můžou vybrat, kam dítě dají, je to na tom učiteli, povinnost nepřináší to, že to má užitek pro školu. Je to o tom, že si to může vybrat, může si to přizpůsobit, že mu ten ředitel vyjde vstříc, a že bude mít žáky a bude se říkat, že v téhle zušce je ten učitel skvělejší.

Ředitel č. 6

1. část: DVPP

1. Jak hodnotíte důležitost DVPP v kontextu základních uměleckých škol?

Další vzdělávání je důležité ve všech oborech, nejenom v hudebkách, ale od základek počínaje až po to úplně nejvyšší a v tom základním uměleckém vzdělávání je to úplně stejně důležité jako v těch ostatních, naopak někdy je to ještě důležitější, protože mám trochu pocit, že v některých nástrojích nebo oborech nám trochu ujel vlak a je dost co dohánět. Spousta lidí si to neuvědomuje, takoví ti absolventi vojenských konzervatoří si myslí, že jsou hrozně dobří a ono to tak není, tak je potřeba, aby je pak ředitel namotivoval k tomu, aby to zjistili a třeba se trochu pokusili se sebou ještě něco udělat.

2. Jak hodnotíte nabídku dalšího vzdělávání pro pedagogy základních uměleckých škol?

Je to docela blbý nebo aspoň tady v kraji. Ono je to různé samozřejmě, u nás máme centrum celoživotního vzdělávání a NIDV a obě tyto instituce se zabývají nejenom hudebkama, ale vším a minimálně u nás v kraji to není nic extra, třeba jednou z půl roku je možné tam někoho vyslat. Spíš se tady začíná rozmáhat, že si školy dělají svoje vlastní akce, na které si zvou učitele z ostatních škol. My to děláme docela hodně.

DO: Máte programy akreditované?

Ne, nemáme, ani neplánujeme. Já si říkám, že kdybych to měl akreditovat, tak je kolem toho tolik starostí, že se na to vykašlu a radši to udělám „potajmu.“ Třeba jenom pro nás. Já to dělám třeba tak, že jak hraju v orchestru a máme tam různé sólisty, tak jsem teď „ukecal“ Patricka Galloise a přijel sem do hudebky a věnoval se malým dětem. Kdybych ho měl nějakým způsobem namáčet do nějakého akreditování a chtít po něm, aby mi něco vyplnil, tak to ani náhodou. V podstatě nemám problém s tím, když to neakredituju, jde to přes SRPŠ, abych to mohl účtovat a ani školy nemají problém to zaplatit.

3. Jste spokojeni s úrovní nabízených programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ZUŠ?

Když pominu to, že toho moc není, tak když už to je, tak to bývá prý dobré, když tam posílám učitele...je to různé, záleží taky, koho tam mají za lektora, když je tam někdo fakt super, borec, tak to bývá dobré.

4. Jak hodnotíte vyhlášku č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogů z hlediska použitelnosti pro základní umělecké školy?

Já si myslím, buďme rádi za to, co teď máme, protože jestli se bude měnit celý systém toho financování školství, tak já si třeba neumím představit, jak to pro zušky pak bude fungovat. Jestliže je teď nějak obecná, tak já jsem skoro radší, když si vyřeším některé věci po svém, než když mi budou nařizovat, nějaký věci. Já si neumím představit, jak to pak bude fungovat no, aby pak na tom dalším vzdělávání nezačalo parazitovat

víc lidí, než je potřeba, že pak nás budou honit na kurzy, které nebudou mít úroveň. Ale budeme si shánět čárky, abychom dorazili do vyššího levelu.

5. Kolik procent pedagogů na Vaší škole se každoročně účastní programu dalšího vzdělávání?

Docela vysoké číslo, 80%. Já na začátku každého školního roku dávám všem učitelům dotazník, aby si vypracovali svůj plán, jednak je to dobrý, abych si já mohl udělat nějaký nástřel, kolik mě to bude stát, ono je to stejně obecný, protože pak chodí ty nabídky, že jo. Napíše si, co by chtěli absolvovat. Ono takové ty tradiční akce, když jezdíme každý rok na Musikmesse, tak už si to napíšeme a já s tím už zhruba počítám, že mu asi budu muset někde přidat a to jsou pak docela zásadní položky, potom když máš zaplatit vstupenku, která stojí 2000 Kč, tak je to dobré vědět.

DO: Stalo se vám někdy, že by vám došly peníze na vzdělávání? Že už někdo nemohl jet?

Většinou to vychází dobře.

6. Jak si myslíte, že můžete zvýšit zájem o DVPP?

Já myslím, že tím příkladem, protože když jezdí ostatní, tak to motivuje i ty co nejezdí a když pak vidí, že tady o tom mluví, že je to super, tak to je asi nejlepší motivace, penězma je asi nepřepatím, abych tím donutil na starý kolena někoho někam jezdit, to je nesmysl. Vlastně ani nechci, když už má někdo těsně před důchodem, tak nemůžu čekat nic takového, ale spíš ty mladý, sám jezdím taky. I já se jezdím vzdělávat, takže jim jdu příkladem. A vlastně i tím, že ty akce pořádáme u nás. Tím je taky motivuju, když to mají přímo pod nosem, tak jdou.

2. část motivace a podpora pedagogů

7. Podle vyhlášky č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání jsou pedagogové povinni se dále vzdělávat. Je podle Vašeho názoru nutné je k dalšímu vzdělávání také motivovat? Proč?

Tady to povinné není, ale tak nějak to funguje, že lidi jezdí.

8. Jak konkrétně motivujete pedagogy k tomu, aby se dále vzdělávali?

Mají zaplacenou cestu, kurz, třeba jim nemůžu dát příplatky, protože si to nemůžu dovolit. Tohle lidé dělají víceméně pro sebe.

DO: Pokud se nějak zlepší výuka v návaznosti na vzdělávání, zohledňujete toto nějak, například v odměnách?

Jo, to určitě, když mám peníze na to, tak určitě, je to jedno z kritérií.

9. Jaký druh motivace má na vaší škole největší vliv na účast pedagogů v programech dalšího vzdělávání a proč si myslíte, že tomu tak je?

Podle mě asi ten příklad, peníze moc nemůžu...takhle, oni vědí, že když jsou odměny, tak je to jedno z kritérií, že jo, ale nemyslím si, že je to zásadní

10. Jak dále podporujete pedagogy v dalším vzdělávání?

Otázka byla zodpovězena.

11. Jak hodnotíte vliv Vaší podpory pedagogů na účasti v programech DVPP?

Otázka byla zodpovězena.

3. část pedagogové a pedagogický proces

12. Z jakých důvodů se podle vašeho názoru někteří pedagogové nechtějí účastnit programů DVPP? (Na Vaší škole i obecně).

Jsou otrávení životem, nemají zájem vůbec o nic, ale těch je u nás hrozně málo. Někteří mají pocit, že už všechno umí, těžko říct.

DO: Hraje tam nějakou roli i věk?

Určitě, ale mám tady jednoho učitele, který těch kurzů absolvoval hrozně moc a on mi říkal, „hele, já jsem toho slyšel už hrozně moc, ono se to tak pořád opakuje“...tak ho to už nebaví.

13. Jak s těmito pedagogy pracujete a s jakými výsledky?

Přeposílám jim nabídky, když je tam něco, co je osloví, tak půjdou třeba, nevím, netlačím na ně, samozřejmě nemůžou čekat, že pak dostanou ohodnocení. Občas jim sám donesu nějakou a řeknu jim, že by to bylo dobrý, někdy to i vyšlo, že šli, když jsem jim řekl, že bych byl rád.

14. Jak ovlivňuje účast pedagogů v programu DVPP kvalitu pedagogického procesu na Vaší škole?

Jak kdy, někdy zásadně, že to učitele nabije, byla jedna kolegyně na seminářích v Brně a byla úplně nadšená, pak z toho ten člověk žije, zkouší to, někdy tam člověk jede a kolikrát jsem byl i já otrávenej z těch keců, tak to potom neovlivní nijak, ne-li negativně.

15. Pokud byste jako ředitel/ka školy zavedla povinné další vzdělávání (např.káždoročně), jaký efekt by toto rozhodnutí podle Vás mělo na pedagogický proces?

Nevím, kdyby to bylo povinné a mohl jsem je za to nějakým způsobem třeba..nechci říct potrestat, ale třeba by jezdili víc...já nevím, já si to neumím představit, že bych někoho nutil za každou cenu.

Příloha IV

Kódy k jednotlivým odpovědím

otázky	odpovědi	Kódy k jednotlivým odpovědím
č.1	ano	1
	ne	0
	nevím	2
č.2	profesní růst	1
	nové poznatky	2
	vzdělávání	3
č.3	ano	1
	ne	0
	nevím	2
č.4	ano	1
	ne	0
	nevím	2
č.5	ano	1
	ne	0
č.6	plánování	1
	hrazení nákladů	2
	slovní podpora	3
	vlastní příklad	4
	zasílání nabídek	5
	pořádání seminářů	6
	finanční odměna	7
	povýšení	8
	bere jako samozřejmost	9
č.7	ano	1
	ne	0
č.8	finanční odměna	1
	čerpání samostudia	2
	hrazení nákladů	3
	sdílení informací	4
	doporučování seminářů	5
	bere jako povinnost	6
	pochvala	7

otázky	odpovědi	Kódy k jednotlivým odpovědím
č.10	email	1
	osobně	2
	nástěnka	3
č.11	ano	1
	ne	0
č.12	ano	1
	ne	0
č.13	sdílení informací	1
	pochvala	2
	jiné ocenění	3
	finanční ohodnocení	4
	náhradní volno	5
	sleduje přínos	6
č.14	ano	1
	ne	0
č.15	ano	1
	ne	0
č.16	0-29%	1
	30-69%	2
	70-100%	3
č.17	ano	1
	ne	0
	nevím	2
č.18	nemám informace	1
	špatné financování	2
	malá nabídka DVPP	3
	nezohledňuje úvazky	4
č.19	konkurenční výhoda	1
	přínos pro výuku	2
	nabídka je dostačující	3
	nutnost	4
	nabídka není dostačující	5

Příloha V

Vyhodnocení dotazníku

Ředitel	1. Znáte pojem další vzdělávání pedagogických pracovníků?	2. Co si pod tímto pojmem představujete?	3. Nezbytnost DVPP v praxi pedagoga	4. Nutnost motivace	5. Motivujete?	6. Pokud motivujete, jakým způsobem?	7. Podporujete pedagogy ?	8. Pokud ano, jakým způsobem?	9. Informujete pedagogy o DVPP?	10. Pokud ano, jakým způsobem?	11. Finanční odměna za účast v DVPP?	12. Nefinanční odměna za účast v DVPP?	13. Pokud ano, jakým způsobem?	14. Je účast povinná?	15. Plán DVPP	16. Kolik procent se účastní programu DVPP každý rok?	17. Vyhláška o DVPP	18. Navrhované změny	19. Obecný názor na DVPP?
1	1	1	1	1	1	2,3,5	1	1,7	1,7	1,2,3	0	1	1	0	1	1	2	–	3
2	1	1,3	1	1	1	7	1	2	1	12	1	1	1,3	0	1	2	1	–	1,2
3	1	–	1	1	1	–	1	–	1	–	1	1	–	0	0	1	0	–	–
4	1	2	1	1	1	2,4	1	2	1	1	0	1	3,6	1	0	1	2	–	2
5	1	2,3	1	1	1	5		1	1	5	1	1	–	0	0	2	2	–	3
6	1	1,2,3	1	1	1	1,3	1	1	1	1	0	0	6	1	1	3	0	2,4	2,4
7	1	1,2,3	1	1	1	3	1	5,8	1	4,5	1	1	1,2	0	1	1	1	–	2,4
8	1	3	1	1	1	3,4	1,3,8		1	2	1	1	2,4,5	1	1	2	2	–	5
9	1	2,1	1	1	1	3	1	3	1	1	0	0	–	1	1	2	2	–	4
10	1	2,3	1	1	1	3	1,3,8	1	1	1	0	1	6	1	1	3	2	–	4,5
11	1	2	1	1	1	7,9	1	5,7	1	1,2,3	1	0	–	0	0	2	2	–	2,4
12	1	1	1	1	1	4,5,7	1	6	1	1,2	1	1	1	1	0	3	2	1	4
13	1	3	1	1	1	–	1	6	1	1	0	0	–	1	1	1	2	–	–
14	1	1,2,3	1	1	1	3,7	1	1,7	1	1,2,3	1	1	2	0	1	3	0	–	2,4
15	1	3	1	1	1	3,5,6,7	1	1,4,8	1	1,2	1	1	2	1	1	3	1	–	4
16	1	3	1	1	1	3	1	1,4,5	1	1,2	1	1	–	0	0	2	0	1	4,5
17	1	1,3	1	1	1	5,6	1	5	1	1,2,3	0	0	–	1	1	3	2	1	4
18	1	1,2,3	1	1	1	7,8	1	1,4,5	1	1,3	1	1	1,5	1	1	3	0	2,3	2,4
19	1	1,2,3	1	1	1	1,4,5,6	1	3,4,8	1	1,3	0	1	2,3,6	1	1	3	2	–	2,4,5
20	1	1,2,3	1	1	1	4,5,8	1	1,4,7	1	1,3	1	1	1,2,3	1	1	3	2	–	2,4,5

Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta

Magdalény Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				