

# UNIVERZITA KARLOVA

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**FOLKLÓRNÍ SOUBOR**

**NA ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLE**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor: Jiří Forman**

**Obor: Školský management**

**Forma studia: kombinované**

**Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.**

**Datum odevzdání práce: 18.6.2010**

**Čestné prohlášení :**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci, kterou předkládám, vypracoval samostatně za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

.....

Jiří Forman

V Praze 18.6.2010

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr.Václavu Trojanovi, Ph.D. za pomoc, odborné rady a cenné připomínky při vedení této bakalářské práce.

## **Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce zpracovává specifika založení a činnosti folklórního souboru na základní umělecké škole. Zabývá se úlohou řídicích pracovníků škol při jeho přípravě a realizaci.

Opírá se o platné zákonné normy a předpisy platné pro ZUŠ, zejména o školský zákon č.561/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících č.563/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č.71/2005 Sb., o základním uměleckém školství.

Zpracovává přehled činností vedení školy a vedení souboru při jeho organizování. Ve výzkumné části přináší také srovnání s podobnými soubory, které neppracují pod ZUŠ. Součástí práce je uvedení konkrétních poznatků vedoucího hudební složky souboru Dětského folklórního souboru Formánci.

## **Summary:**

The closing bachelor work concerned with specifics of foundation and activity of folklore ensemble on is primary school of arts. It occupies by the function of senior managers of the school during its preparation and realization.

It is based on valid rules of law and regulations holding for the mentioned type of schools, especially on the Law of Schools no. 561/2004 Sb. , the law on pedagogical employees no. 563/2004 in the word of no subsequent regulations and ordinance no. 71/2005 Sb. about primary educational system of arts.

It covers the summary of concrete actions of executives of the school and management of the ensemble during its organizing. In its iverstigative part it introduces into comparison with similar ensembles not operating under the patronage of primary school of arts. Pointing out at concrete findings of the executive of musical section of Children´s folklore ensemble named Formánci is also a part of the dissertation.

**Klíčová slova:**

Folklorní soubor, základní umělecká škola, založení souboru, vedení souboru, mezioborová spolupráce, plánování, organizování, práce manažera, bezpečnost, výzkum.

# OBSAH

Úvod.....	7
Cíl práce .....	8
1 Základní umělecké školství .....	9
1.1 Základní umělecké školy dnes .....	10
1.2 Legislativní rámec.....	11
1.3 Folklórní soubory.....	11
2 Založení folklórního souboru z manažerského pohledu .....	13
2.1 Legislativní rámec.....	14
2.2 Lidské zdroje.....	15
2.2.1 Specifika práce vedoucích souboru .....	16
2.3 Finanční zabezpečení souboru .....	17
2.4 Prostorové podmínky .....	19
2.5 Další zázemí.....	19
3 Vedení souboru .....	21
3.1 Organizační struktura.....	21
3.2 Plánování .....	23
3.3 Pořádání soustředění a mimoškolních akcí.....	24
3.4 Bezpečnost zdraví .....	25
4 Výzkumná část - Okruhy problémů a vyslovení hypotéz.....	28

4.1	Hypotéza č.1 .....	28
4.2	Hypotéza č.2 .....	28
4.3	Hypotéza č.3 .....	29
4.4	Hypotéza č.4 .....	29
5	Použitá metoda a zjištění k nastíněným problémům .....	30
5.1	Metoda zjišťování .....	30
5.2	Průběh výzkumného šetření .....	30
5.3	Zjištění k hypotéze č.1 .....	31
5.4	Zjištění k hypotéze č.2 .....	31
5.5	Zjištění k hypotéze č.3 .....	32
5.6	Zjištění k hypotéze č.4 .....	32
6	Analýza výsledků vyslovených hypotéz .....	33
6.1	Analýza výsledků vyslovené hypotézy č.1 .....	33
6.2	Analýza výsledků vyslovené hypotézy č.2 .....	33
6.3	Analýza výsledků vyslovené hypotézy č.3 .....	33
6.4	Analýza výsledků vyslovené hypotézy č.4 .....	34
7	Závěr .....	35
	Použité zdroje .....	37
	Seznam příloh .....	38

## Úvod

V základním uměleckém školství pracuji většinu svého profesního života a prošel jsem si cestu od učitele hudby k zástupci a také řediteli školy. V současné době pracuji jako učitel na dvou základních uměleckých školách, a sice v Kolíně a Slatiňanech.

Slatiňany je malé městečko ve východních Čechách nedaleko Chrudimi, kde již od roku 1989 působil významný národopisný soubor Kohoutek. V roce 2004 došlo v tomto souboru k neshodám, které vedly k odtrhnutí skupiny hudebníků a tanečníků, která si založila právě ve Slatiňanech soubor Formani. Ten svým působením brzy vešel do povědomí regionu. Vzhledem k folklórní tradici, vybudované především oním Kohoutkem, zesílil zájem o folklór mezi dospělými i dětmi Slatiňan a okolí. Tedy mimo jiné i mezi žáky naší školy a jejich rodiči.

Nabízela se tedy myšlenka založení dětské obdoby folklórního souboru. Na popud ředitele ZUŠ Slatiňany Petra Šotty vznikl v roce 2005 na naší základní umělecké škole Dětský folklórní soubor Formánci.

Vedoucí taneční složky souboru a jeho hlavním organizátorem se stala dlouholetá členka Kohoutku a později Formanů. Zbývalo zabezpečit fungování muzikantské části souboru.

Působil jsem na škole v pozici zástupce ředitele. Protože si nikdo z kolegů muzikantů netroufal něco takového dělat, zůstal „černý Petr“ na někom z vedení – v tomto případě na mně.

Vstupoval jsem tehdy na podzim roku 2005 do pro mne neznámých vod. Neměl jsem jasnou představu o tom, co nás čeká, co existence a vedení souboru přináší. V podstatě z ničeho jsme začali budovat těleso, které po čtyřech letech svého působení sklidilo uznání a ocenění laické i odborné veřejnosti.

Dětský folklórní soubor Formánci slaví v letošním roce své 5. narozeniny. Ve dvou odděleních souboru zpívá a tančí více než 60 dětí od 5 do 17 let. Soubor zpracovává písně, tance, dětské hry a říkadla z východu Čech a Českomoravské vysočiny. Úzce spolupracuje s Národopisným souborem Formani Slatiňany. S ním pořádá pravidelné vánoční a jarní koncerty ve Slatiňanech i okolí. Své umění soubor předvedl na mnoha festivalech v České republice. Formánci se stali také jedním z pořadatelů mezinárodního dětského festivalu Tradice Evropy.



Hudební složka se probojovala do národního finále celostátní přehlídky dětských folklórních souborů v Jihlavě a v celostátním kole soutěže lidových muzik v Kyjově obsadil soubor 2.místo.

Podobnost názvu souboru Formánci s mým příjmením je čistě náhodná a stala se terčem mnoha žertů na mou adresu.

Chtěl bych touto prací ukázat na specifika zajištění a vedení takového souboru, zabezpečení jeho funkčnosti a rozvoje z pohledu manažera školy i vedoucího jedné ze složek.

## **Cíl práce**

Cílem práce je zpracování tématu založení a činnosti folklórního souboru. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá řešením problémů, spojených s plánováním, legislativou, lidskými zdroji a financováním. Praktická část se věnuje výzkumu podmínek činnosti podobných souborů. Uvedené poznatky a zkušenosti nabízejí široký pohled na toto téma a mohou pomoci vyvarovat se možných chyb.

Výzkumná část obsahuje porovnání podobných souborů v rámci ZUŠ a srovnání s podmínkami souborů zřizovanými jiným způsobem.

Využitelnost práce je směřována především pro oblast managementu ZUŠ. Získané poznatky mohou posloužit jako rámcový návod při zakládání a zabezpečení chodu folklórního souboru.

# 1 Základní umělecké školství

Úvodem se krátce zmíním o vývoji a současnosti základního uměleckého školství.

Základní umělecké školství tvoří nedílnou součást našeho školského vzdělávacího systému. Jeho počátek sahá až do 17.století, kdy při šlechtických sídlech vznikají hudební tělesa různých velikostí a složení (např. Jaroměřice, Náměšť nad Oslavou) a při nich hudební školy, kde se učení stává druhým zdrojem příjmu hudebníků. Postupem času se hudební školství rozvíjí po celém území Čech. Mezi nejslavnější učitele patří např. Jakub Jan Ryba (26.10.1765 – 8.4.1815), autor slavné České mše vánoční a průkopnické příručky „Počáteční a všeobecné základové ke všemu umění hudebnímu“.

Státem dotované školství počíná rokem 1850, kdy na popud císaře Františka Josefa I. vzniká soukromé, ale již císařem dotované, umělecké učiliště (Říšský zákon č.309 ze dne 27.4.1850). Na našem území vznikají pod patronací měst a různých spolků tzv. hudební učiliště, která mají vzhledem k absenci jakéhokoliv dohledu velmi rozdílnou úroveň.

Vznik samostatného Československa přináší snahy o organizační zastřešení uměleckého školství a zajištění standardů jeho kvality.

Pražská konzervatoř (zal. 1.ledna 1911) se stává první státní školou uměleckého charakteru (zestátněna 4.prosince 1919 ). Snahy o zkvalitnění výuky a sjednocení znalostních výstupů ústí v ustanovení dohledu nad školami (Ústavní listina č.121/1920Sb.), tedy předchůdce dnešní inspekce. Vést hudební učiliště mohl již pouze člověk s odpovídajícím vzděláním a mravně bezúhonný. Do té doby pouze hudební učiliště rozšiřují svou činnost o recitační a pohybové obory, je zaváděna hudební nauka a vznikají první soutěže a přehlídky. Nadále však zůstává - krom konzervatoře - umělecké školství v rukou soukromých .

Zásadním mezníkem pro podobu základního uměleckého školství tak, jak jej známe nyní, je období po druhé světové válce. Pod vlivem společenských a politických změn v naší zemi dochází k transformaci uměleckých učilišť v Základní hudební školy spravované státem a dochází k ucelenému sjednocování po stránce organizační i kurikulární.

Roku 1960 jsou tyto školy přejmenovány na Lidové školy umění („lidušky“) a na základě

Školského zákona č.186/1960 Sb. ze dne 15.12.1960 jsou začleněny mezi školská zařízení.

## 1.1 Základní umělecké školy dnes

Dnešní Základní umělecké školy přímo navazují na LŠU jak organizačně, tak obsahem učiva. Jejich název vyplývá ze zákona č.171/1990 Sb., kde je v části osmé pod § 109 mimo jiné řečeno, že „základní umělecké školství poskytuje základní vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech“ a je začleněno do systému vzdělávací soustavy ČR.

Na našem území pracuje 476 ZUŠ s 1092 detašovanými pracovišti a navštěvuje je přes 200 tisíc žáků. Patří mezi nejlépe organizované umělecké školství na světě.

V současné době prochází kurikulární reformou, která vychází ze zásad koncepce Národního programu pro vzdělávání, známého pod pojmem Bílá kniha. Z tohoto dokumentu vychází i školský zákon č.561/2004 Sb., který určuje vznik rámcových vzdělávacích programů a na ně navazujících školních vzdělávacích programů. Celá reforma si klade za cíl připravit žáky pro život tak, aby byli schopni využít své poznatky a znalosti na základě takzvaných klíčových kompetencí, což je zjednodušeně řečeno soubor dovedností, které umožňují žákovi využít získané vědomosti v běžném životě.

Připomeňme si klíčové kompetence základního uměleckého vzdělávání.

Jsou to:

- kompetence k umělecké činnosti
- kompetence osobnostně sociální
- kompetence kulturní

a jejich cílem je

- zvládnutí uměleckého řemesla na úrovni odpovídající možnostem dítěte
- schopnost použít získaných znalostí k vlastnímu uměleckému vyjádření

- schopnost rozeznat kvalitu díla a získávání vztahu ke kultuře národa
- zapojení se do kulturního dění a schopnost předávat umění dalším generacím.

Na některých školách již vznikly, jinde vznikají a na ostatních školách v brzké době vzniknou školní vzdělávací programy, které reflektují charakter té které školy a mají vést mimo jiné k jejich profilaci. Pro úspěšný chod školy a její konkurenceschopnost je nezbytný kladný postoj zřizovatele a veřejnosti. Velmi pozitivní úlohu hraje nabídka, která školu zviditelní v co nejširším okolí a zároveň ztraktivní pro žáky. Nejnámějšími a nejoblíbenějšími lákadly jsou v tomto směru soubory, a to dechové, jazzové či folklórní.

## **1.2 Legislativní rámec**

Organizace taneční součásti folklórního souboru se řídí podle učebních plánů pro taneční obor – předmět lidový tanec, které schválilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky dne 7.5.2003 pod č.j. 17 620/2003-22 a č.j. 17 621/2003 s platností od 1.9.2003 a náplň vzdělávání podle Vzdělávacího programu tanečního oboru základních uměleckých škol pro přípravné studium a I. stupeň základního studia (schváleno MŠMT dne 31.5.2000 pod č.j. 15 865/2000-22 s platností od 1.9.2000 s úpravou ze dne 7.5.2003 pod č.j. 17620/2003-22 s platností od 1.9.2003 ).

Pro hudební složku jsou závazné učební plány pro souborovou hru schválené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky dne 26.června 1995 pod č.j. 18.418/95-25 s účinností od 1.září 1995 a učební osnovy pro hudební obor.

V současné době je v chodu systém ověřování prvních školních vzdělávacích programů, které by měly od 1.9.2012 tyto dokumenty nahradit.

## **1.3 Folklórní soubory**

Folklórní soubory jsou nedílnou součástí národních tradic a pracují v různých složeních a podobách. Svou činností přibližují písně, říkadla a zvyky určitého regionu. Množství lidových tradic je velmi rozmanité a rozdílné. Totéž se týká krojů a melodiky písní.

Správná interpretace lidové tvorby není možná bez patřičných vědomostí. Je důležité, aby ztvárnění tradic regionu bylo co neautentičtější. Aby byl kroj ušit tak, jak tomu na daném území opravdu bylo. Aby se program souboru věnoval tancům a písním, vyrůstajícím z tamní melodiky. Aby nástrojové obsazení svým složením odpovídalo tradici kraje.

Bylo napsáno mnoho publikací, které se věnují těmto tématům. Při realizaci folklórního souboru Formánci jsme se opírali hlavně o knihu Lidové kroje Československé od prof. Dr. Josefa Kazimoura a Východní Čechy, kterou zpracovala Hannah Laudová v edici Lidové tance z Čech, Moravy a Slezska.

Horší to bylo s metodikou organizace a vedení souboru. Největším pomocníkem a vodítkem byla pro nás publikace Doc. Dr. Radomila Rejška Obsah, organizace a metodika práce folklórních souborů.

## 2 Založení folklórního souboru z manažerského pohledu

Příprava a realizace folklórního souboru se dotýká všech manažerských funkcí. Prvotní funkcí, kterou vedení školy do organizace souboru vstupuje, je plánování. Nejprve je nutné na základě vize vytyčit plán práce pro folklórní soubor, od čehož se odvozují další kroky činnosti souboru. Termíny případných akcí je třeba určit s dostatečným předstihem a zařadit je do harmonogramu školního roku.

Těžiště organizování akce je zejména na vedoucím souboru, kterého pověří ředitel školy a upřesní mu jeho úkoly. Delegování je jednou z nejdůležitějších dovedností manažera.

Další manažerskou funkcí, která zde hraje zásadní roli, je personalistika. Je třeba zajistit kvalitní a náležitě poučený pracovní tým. Klíčovým momentem je výběr zkušeného vedoucího a jeho motivace.

Vedení lidí je funkcí, kterou ředitel školy přenáší odpovědnost převážně na vedoucího souboru. Při delegování je dobré přenést na vedoucího souboru maximum pravomocí včetně návrhu stanovení odměn členům týmu.

Kontrolní činnost vedení školy začíná již při přípravě. Vedoucí souboru předkládá ke schválení organizační zajištění a plán souboru. Další kontrolu provádí vedení školy metodou hospitační návštěvy a přítomností na akcích. Průběžnou kontrolu provádí ředitel také po návratu ze soustředění a dalších akcí školy. Po každé akci provede s vedoucím souboru hodnotící pohovor a nechá si předložit ke kontrole vyúčtování a písemnou zprávu o průběhu akce.

Z pohledu manažera školy zajištění vzniku a činnosti souboru přináší komplex problémů, které je nutné pečlivě zvážit a přijmout odpovídající rozhodnutí.

V zásadě lze tyto problémy rozdělit do čtyř základních oblastí. Jsou to:

- lidské zdroje
- finanční zdroje
- prostorové podmínky
- další zázemí.

Bez zajištění všech těchto podmínek nemůže soubor dobře fungovat.

## 2.1 Legislativní rámec

Při vytváření pokynu k organizaci souboru vychází vedení školy z níže uvedených právních předpisů:

- 1/1993 Ústava ČR
- Ústavní zákon č.23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních lidských práv a svobod
- Sdělení č. 104/1991 Sb., FMZV o Úmluvě o právech dítěte
- Usnesení č. 2/1993 Sb., Předsednictva ČNR o vyhlášení Listiny základních lidských práv a svobod jako součásti ústavního pořádku ČR
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon č.274/2003 Sb., kterým se mění některé zákony na úseku ochrany veřejného zdraví
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické, přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- Vyhláška MŠMT č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku
- Vyhláška MŠMT č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání
- Vyhláška MŠMT č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů
- Vyhláška MŠMT č.263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance

škol a školských zařízení

- Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže č. j. 14 514/2000-51, Věstník MŠMT sešit 10/2000
- Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci a řešení šikanování mezi žáky škol a školských zařízení č. j. 28 275/2000-22, Věstník MŠMT sešit 1/2001
- Pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení č. j. 14 269/2001-26, Věstník MŠMT sešit 5/2001
- Metodický pokyn k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy č.j. 37 014/2005-25
- učební dokumenty pro taneční a hudební obor.

## 2.2 Lidské zdroje

Jednou z nejdůležitějších podmínek pro dobré výsledky je obsazení jednotlivých složek vedení souboru kvalitními, zodpovědnými a ochotnými lidmi. Vše, co s činností FS souvisí, klade na učitele vysoké pracovní i časové nároky. Na řediteli školy je vybrat takový tým, který bude pracovat i nad rámec svých povinností, který bude aktivně spolupracovat v rámci školy, s veřejností, a bude tvůrčím způsobem budovat dlouhodobou koncepci souboru. Nezanedbatelnou součástí je motivace k dalšímu vzdělávání. Motivované, aktivní a promyšlené vedení lidských zdrojů je klíčovým aspektem úspěchu a patří mezi základní funkce každého manažera.

Pro činnost souboru při ZUŠ je ideální, když vedoucími těchto složek jsou zaměstnanci školy.

První z výhod je vzdělání učitelů. Výuka je vedena odborníky v daném oboru, což je předpoklad pro zvyšování jeho umělecké úrovně. Ne vždy je ale možné zajistit výuku pouze učiteli dané školy. Pak pochopitelně nezbývá než přijmout externího spolupracovníka buďto z jiné školy, nebo někoho, kdo je v tomto oboru erudovaným odborníkem a není pochyb o jeho



odborných a morálních schopnostech.

Druhou výhodou je větší časová flexibilita spolupráce vedení všech složek souboru. Učitelé se setkávají na pracovišti a jsou pod přímým dohledem a vlivem ředitele. Spolupráce je operativnější a v případě zajišťování akcí, nebo nenadálých změn, efektivnější.

Třetí výhodou je znalost prostředí s možností doplňování souboru o nové žáky. Konkrétně pro mě, jako muzikanta, je nezbytná spolupráce s ostatními učiteli hudebního oboru. Přináší mi to možnost plánování obsazení souboru žáky školy tak, jak je to vzhledem k potřebám a možnostem školy nejoptimálnější.

Dalším kladem obsazení učiteli je jejich pedagogická způsobilost, zkušenosti s prací s dětmi a většinou i fakt, že učitel žáky školy zná. To se stává nedocenitelnou výhodou především při organizování mimoškolních akcí. A to nejen z pohledu ředitele školy a vedoucích souboru, ale i z pohledu žáků a rodičů.

### **2.2.1 Specifika práce vedoucích souboru**

Ve většině případů je FS tvořen složkou taneční a hudební. Chybí – li hudební složka, používají soubory reprodukovanou hudbu.

Na tvůrčím procesu se podílí především:

- vedoucí
- učitelé taneční složky souboru
- učitelé hudební složky
- korepetitor.

Ke třetímu bodu přidám poznámku. FS tvoří různé nástroje, většinou dechové a smyčcové. Z vlastní praxe vím, jak je pro učitele dechových nástrojů složité učit smyččáře doprovodnému způsobu hry, tzv. kontry, a naopak, například pro houslistu, práce s plátkovými nástroji, doladování, nátisk atd.

Pro vedoucího folklorního souboru je nezbytná znalost kulturních tradic a kořenů dané

oblasti.

Konkrétně ze své zkušenosti. Náš folklórní soubor vyrůstá z tradic východních Čech, především z oblasti Chrudimska, Nasavrcka a Hlinecka (viz. příloha č.1). I když zaujímají východní Čechy důležité místo v kulturním životě naší země, tradice folklórního povědomí nedosahuje takové šíře, jako je tomu například na Moravě nebo v západních Čechách. Proto je třeba vzdělaných odborníků, kteří dětem vysvětlí, jak se hraje a tancuje např. furiant, vrták obkročák nebo rejdivák. Že zdejší kroje měly široký fěrtoch, suknicí nad kotníky, aksamitovou šněrovačku, košilkou s vydutými rukávy, zdobené zlaté a stříbrné čepce, korálky a stuhy vplétané do vlasů...

Na vedoucím hudebníků je mimo jiné zhostit se skládání a hudebních úprav. V první řadě vytipuje vhodné skladby a předloží je vedoucímu tanečního oddělení ke schválení. Zároveň musí vzít v úvahu znalosti jednotlivých žáků a specifika hudebních nástrojů tak, aby byly skladby pro žáky hratelné a zněly líbivě. Jsou – li skladby příliš jednoduché a děti se je brzy naučí, budou při zkoušce neposedné. Příliš složité skladby je demotivují.

A tím největším úkolem je naučit členy a okolí vnímat folklór jako celistvou věc spojení hudby, tance, říkadel, zvyků a tradic.

### **2.3 Finanční zabezpečení souboru**

Kolik peněz je určeno pro činnost souboru závisí jednak na celkových rozpočtových možnostech dané školy a jednak na rozhodnutí ředitele. V tomto případě musí ředitel jasně vědět, kolik bude školu stát jeho založení a kolik další provoz. Lze určitě využít i jiných zdrojů. Jsou to sponzorské dary, granty a příspěvky od sdružení rodičů a přátel školy. Jisté však je, že zásadní tíhu ponese školní rozpočet. Založení souboru pravděpodobně přinese náklady, které budou muset být (alespoň na čas) na úkor vybavení školy v jiných oborech. Je na řediteli školy pečlivě zvážit postupné kroky a objemy financování a jaký má zabezpečení FS dopad na celkový rozpočet školy.

Nárůst mzdových prostředků není nezanedbatelný a navíc je trvalý po celou dobu existence FS. Pro lepší ilustraci uvedu konkrétní příklad z naší školy. Jeden učitel tanečního oboru, dva

učitelé hudebního oboru a jeden korepetitor znamená 0,65 úvazku učitele, což v tomto konkrétním případě znamená i s odvody více než 200 000Kč ročně.

Mzdové prostředky přicházejí na školu prostřednictvím přerozdělování financí krajskými úřady a jsou závislé na počtu žáků a poměrovém složení žáků v jednotlivých oborech. Například dotace na jednoho žáka hudebního oboru je vyšší, než u tanečního oboru, protože ten je vyučován ve větším kolektivu. Situace na každé škole je trochu jiná, a jsou-li členové souboru zařazeni do kapacity školy, je vše v pořádku. Jiná situace nastává, když se počtem dětí – tak jak je to u nás - do ní nevejde. Poté náklady na provoz souboru rapidně stoupají a je nelehkým úkolem ředitele školy je pokrýt.

Ale nejsou to pouze mzdové náklady spojené s přímou a nepřímou vyučovací povinností pedagogů. Finance jsou jedním z motivačních nástrojů manažera školy a ten musí počítat s dalšími náklady na odměny, osobní ohodnocení a zaplacení práce o sobotách a nedělích. Těžko si lze představit FS, který funguje pouze v pracovní dny. Většina festivalů, přehlídek a soutěží probíhá právě o víkendech. Kontakt s folklórním světem je pro soubor nezbytný a učitelé za to musejí být vhodně morálně i finančně odměněni. Další náklady jsou spojeny s eventuální spoluprací s tvůrcem hudebního doprovodu, školením (např. notační program), nákupem hudebních nástrojů, v případě nevhodných prostor pronájmem tanečního sálu.

Největší finanční obnos „spolkne“ soubor hned na začátku činnosti. Jak jsem se zmínil výše, výrazně může pomoci spolupráce s rodiči a sponzorské dary, bez nichž se mnohdy škola neobejde. Největší položkou je pořízení krojů a nezbytných rekvizit. Je především na vedení školy a souboru, do jaké míry se jim podaří vtáhnout rodiče a sponzory do života souboru a do jaké míry budou ochotni souboru pomáhat.

Pro názornost uvádím v tabulce náklady na naší škole.

<b>náklady</b>		<b>příjmy</b>	
kostýmy	50 000,-Kč	příspěvky od rodičů	30 000,-Kč
rekvizity	5000,- Kč	SRPŠ	20 000,-Kč
mzdy interních zaměstnanců	105 300,- Kč	školné	20 000,-Kč
mzdy externích zaměstnanců	90 000,-Kč	příjmy z vystoupení	8 000,-Kč
doprava	30 000,-Kč	sponzoři	6 000,-Kč

## **2.4 Prostorové podmínky**

Zajištění vhodných prostor pro funkci souboru klade nároky na ředitele školy v oblasti organizační. Je třeba zajistit taneční sál a zkušebnu pro hudebníky. Malý počet hudebníků oproti tanečnickům v tomto směru nemá se zkušebnou problémy. Je určitě vhodné, když je v místě zkoušení klavír, a vystačí si s větší třídou nebo koncertním sálem.

Větší problémy nastávají u taneční složky. Pro několikahodinovou zkoušku je třeba zajistit vhodné prostředí a ne každá škola jej má. Vhodná velikost, dobrá větratelnost, odpovídající povrch podlahy. Pronájem cizích prostor zatěžuje školní rozpočet, pro žáky i učitele přináší nepříjemné komplikace při přesunech dětí a organizaci mimořádných zkoušek.

Do prostorových podmínek by mělo patřit také zázemí pro učitele. Několikahodinová zkouška sebou nese velkou psychickou i tělesnou zátěž. Bez patřičné duševní hygieny klesá výkonnost i pozornost vyučujících. Může tak docházet ke zbytečným stavům podrážděnosti a v horším případě ke zraněním.

Ještě je třeba zmínit prostor pro uložení krojů. Vzhledem k objemu hlavně dívčích krojů je třeba počítat s adekvátním prostorem a rezervou pro rekvizity. Nejvhodnější je prostor v blízkosti tanečního sálu, kde jsou kroje při ruce. Ale vzhledem k tomu, že děti v krojích nenacvičují a jsou potřeba jen při akcích, postačí vhodné prostory i ve vzdálenějších prostorách.

## **2.5 Další zázemí**

Jak jsem uvedl výše, bez pomoci rodičů a jejich angažovanosti bychom nikdy nedosáhly toho, co jsme vybudovali. Ředitel školy a vedení souboru musí rodiče přesvědčit o smysluplnosti své práce. Učitelé svou prací s jejich dětmi a ředitel svou podporou ze strany manažera.

Činnost FS je velmi rozmanitá a má svá specifika, o kterých jsem se zčásti zmínil již dříve. Nese sebou pořádání nebo účast na vystoupeních v širokém okolí, účast na soutěžích, přehlídkách a festivalech, výměnné zájezdy, soustředění, mimořádné zkoušky. Určitě jsou rodiče rádi, když vidí své potomky tancovat a hrát na jevišti. Přináší jim to však mnohdy nemalé komplikace po stránce organizační i finanční. Musí přizpůsobit program svých rodin, postarat se

o kroje, mnohdy je zavést na místo konání, pomoci při organizaci vystoupení a v neposlední řadě doplatit výlohy na akce.

V tabulce o příjmech a nákladech uvádím také položku sponzorských darů, které získal soubor pouze z řad rodičů.

O nepostradatelnosti spolupráce s rodiči a SRPŠ by se toho dalo napsat mnoho a kvalitní práce manažera v tomto případě znamená pro soubor zásadní přínos.

Dalším významným partnerem a základem je rozhodně spolupráce s folklórním souborem dospělých. Jak jsem uvedl v úvodu, ve Slatiňanech působí soubor Formani. Naše škola s ním úzce spolupracuje a přináší to pro obě strany mnoho výhod. Z hlediska souboru dospělých je to hlavně skutečnost, že pro ně vychováváme další členy, kteří přijdou do souboru náležitě odborně i lidsky připraveni. Další výhodou je pro ně návštěvnost při společných koncertech a tím i propagace souboru. Naši žáci přivedou do hlediště své rodiče a známé a tyto koncerty jsou vždy beznadějně vyprodány. Na posledním místě zmiňuji spolupráci souboru s naší školou v pronajímání prostor školy pro jejich činnost. I když spolupráce znamená pro vedení školy organizační starost, přináší nám to i velké výhody. Spolupráce s choreografií souboru, výpomoc muzikantů, možnost pro naše žáky zahrát si s „velkými“. A pro ty, kteří se chtějí folklóru věnovat i nadále, možnost uplatnění v dalších letech. Mezi žáky školy a členy dospělých Formanů vznikají osobní pouta, která pak pomohou při začleňování do jejich souboru. V tomto směru je tak naplňován jeden z vytyčených směrů nové vzdělávací koncepce - zapojení se do kulturního dění a schopnost předávat umění dalším generacím.

Významnými partnery pro školu a potažmo pro FS je pochopitelně zřizovatel a krajský úřad. Úspěšná činnost a dobré vztahy mezi subjekty mohou pro všechny strany přinést užitek. Pro úřady především účinkování souboru na různých akcích, pro školu propagaci a finanční pomoc.

### **3 Vedení souboru**

Každý vedoucí jakéhokoli souboru se ve své práci setkává jednak s menší či větší fluktuací členů a rizikem generační výměny.

Co se týká prvního problému, je přirozený a není li pohyb dramatický, prochází soubor přirozenou obměnou náhrady novými členy. Ve skokovém případě je nutné hledat příčiny a co nejrychleji přijmout adekvátní opatření. Taková situace může nastat například při výměně jednoho z vedoucích souboru. Vzhledem ke způsobu života souboru vznikají mezi žáky a učiteli mnohdy silná pouta a žáci nemusejí reagovat na přístup nového učitele pozitivně. V případě dobrého fungování souboru je výměna každého z členů vedení rizikem a nelze jej podceňovat. Špatná personální politika ředitele může během relativně velmi krátké doby ohrozit činnost souboru a napáchat těžko napravitelné škody.

Druhým nebezpečím je generační výměna. Zná to každý učitel kolektivů na základních uměleckých školách a to napříč obory. Pravdou je, že jsou ročníky silnější i slabší a sejdou se děti šikovnější a méně šikovné. Nejlepším řešením, jak nebezpečí náhlé generační výměně předcházet, je založení přípravného ročníku, který se stává lůň nových členů souboru.

Na základních uměleckých školách jsou žáci přijímáni na základě přijímacího řízení s učitelkou nebo ředitelem školy a hned v úvodu je tak provedena selekce. Ale časem se může stát, že žáka přestane práce v souboru bavit a při výuce vyrušuje, nebo si ve svém životě zvolí jiné priority. Právě v přípravce se nejlépe rozezná, kdo pro folklór je a kdo ne, neboť právě tady vznikají přátelské vazby, vztah k hudbě a tanci, zodpovědnost. Navíc má učitel dostatek prostoru žáka dobře poznat a ví, co od něj může v budoucnosti očekávat a bude – li pro soubor přínosem.

#### **3.1 Organizační struktura**

Organizační struktura souboru je závislá především na velikosti souboru a jeho složkách. Vedení souboru se skládá z vedoucího celého souboru (pověřeným ředitelem školy) a vedoucích jednotlivých složek. Ti se pak svou činností zodpovídají řediteli školy.

Jejich úkolem je:

- vytýčení plánů
- hodnocení práce uplynulého období
- zajištění prostorů pro společné zkoušky
- organizování a zajištění zkoušek, společných soustředění (např. spolupráce s rodiči, doprava, ubytování, stravování)
- příprava vystoupení, soutěží a přehlídek a jejich organizační zajištění
- zajištění plnění závazných předpisů a vyhlášek
- hmotná zodpovědnost za evidovaný majetek
- dohlížení na dodržování pravidel bezpečnosti práce
- spolupráce s rodiči a ředitelem určenými subjekty
- propagace souboru.

U větších souborů je vhodné utvoření umělecké rady, jejímiž členy mohou být kromě vedení souboru například další učitelé souboru, korepetitor, taneční pedagog, učitel výtvarného oboru, spolupracovník hudebních úprav, etnolog. Existence, fungování a složení umělecké rady se odvíjí podle podmínek jednotlivých škol a spolu s vedením souboru má na starosti:

- dramaturgii
- hudební úpravy
- choreografii
- návrhy kostýmů, dekorací a rekvizit.

Tam, kde umělecká rada není, leží vše na bedrech vedení souboru.

Pro správné fungování jsou nutné pravidelné schůzky jak vedení souboru, tak umělecké rady. Jejich četnost je opět závislá na místních potřebách, ale pro vedení souboru je nezbytná alespoň jednou za čtrnáct dní. Samozřejmostí jsou operativní schůzky v případě potřeby.

## 3.2 Plánování

Tak jako v ostatních oborech lidské činnosti je plánování důležitým základem pro dosažení dobrých výsledků. V důsledku živelnosti a nesystematického vedení dochází ke zmatkům. Bez koncepční přípravy je činnost souboru ohrožena a nemůže vést k dlouhodobým úspěchům. Přiměřená příprava, dobré řízení, kontrolovatelnost dosažených výsledků a autoevaluace jsou základními kameny úspěchu.

I tady se vyplatí rozfázovat plánování do tří všeobecně známých a ověřených druhů plánů. Připomeňme si je. Jsou to plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

Co se týká prvního typu – dlouhodobý plán. Ten by měl obsahovat hlavní úkoly souboru na delší časové období. Některé soubory tvoří plány na jeden rok, některé na dobu tří či více let. Jiný bude sestavován v začátcích souboru, kdy se jeho podstatnou částí stane získávání členů a konsolidace souboru, a jiný v pozdějším období. Tento plán je obecnější a nezachází do podrobností. Na naší škole se dlouhodobý plán shoduje s obdobím školního roku a vytyčuje plán činností na toto období. Zaměřuje se na zabezpečení výuky, rámcový plán akcí a zajištění materiálních podmínek. Podílí se na něm vedení souboru spolu s ředitelem školy a do jisté míry zřizovatelem.

Na dlouhodobý plán navazuje střednědobý, který je obvykle tvořen na jedno pololetí a konkrétněji řeší otázky spojené s nejdůležitějšími úkoly nadcházejícího období. Jsou to především:

- nejdůležitější akce nastávajícího období, jejich rámcové zabezpečení
- časový harmonogram nácvičku nového repertoáru
- kázeňské otázky.

Krátkodobé plány jsou zpracovávány na měsíčních poradách vedení sboru a konkrétně se věnují nastávajícím úkolům. Řeší se především organizace společných zkoušek, zajištění akcí, kázeňské problémy se žáky apod. Protože se tyto plány týkají blízké budoucnosti a je nutná dobrá informovanost všech zúčastněných, je vhodné tento plán vyvěsit na veřejnou nástěnku, ve sborovně. Účinné je seznámit s ním žáky na začátku zkoušky, uveřejnit na webu a při větším počtu informací jej napsat na papír a předat každému žákovi zvlášť. Tak se dostane informace do



rukou rodičů a předejdeme nesrovnalostem při odjezdech autobusu a podobně.

Protože se všemi těmito plány řídí činnost mnoha lidí (učitelé, škola, děti, rodiče a známí), je nutné specifikovat cíle tak, aby z nich bylo patrné, co soubor konkrétně čeká. Plán musí být srozumitelný pro všechny, kteří z něj budou vycházet. Vyplatí se proto připravovat plány s velkou odpovědností a promyšleně. Během školního roku dochází v určitých obdobích (vánoce, jarní měsíce) ke kumulaci akcí a je nutné brát při tvorbě dlouhodobých plánů na tento fakt zřetel. Mnohé děti taneční složky navštěvují hudební, jiné literárně dramatické či výtvarné oddělení a hrozí tak souběžnost akcí. Dále je třeba zohlednit předem známé termíny akcí jiných subjektů, jako základních škol, obce, Sokola atd.

Nedílnou vlastností plánů je jejich měřitelnost. Ta hraje důležitou roli v kontrolní činnosti managementu školy. Ředitel je zodpovědný za správné plnění vzdělávacího procesu a kontrola činnosti a výsledků FS je jednou z jeho povinností. Má k tomu mnoho nástrojů. Hospitace na zkouškách, schůzky s vedením souboru, rozbor hodnotících zpráv, návštěvy vystoupení, výsledky souboru na soutěžích a přehlídkách, informace široké veřejnosti.

### **3.3 Pořádání soustředění a mimoškolních akcí**

Nedílnou a zásadní součástí života souboru jsou různé mimoškolní akce – koncerty, festivaly, výměnné zájezdy a podobně. Z hlediska ředitele platí, že akci a její průběh je třeba dobře naplánovat a organizačně vhodně zajistit. Je na zvážení, zda pořádat soustředění na půdě školy nebo v jiných prostorách, například formou táborů. Výhodou pořádání v prostorách školy je:

- menší finanční zátěž
- zázemí školy
- snadná kontrolovatelnost
- dostupnost lékařské péče.

Výhodami mimoškolních pobytů jsou:

- vedení k odpovědnému a samostatnému chování
- vedení k dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví

- samostatnému řešení problémových situací vzniklých při pobytu v cizím prostředí
- vytváření pozitivních vztahů a účinné spolupráci mimo školní prostředí
- kázeňsky hladší průběh zkoušek
- minimalizace ovlivňování ze strany rodičů
- možnost působení na žáky v uvolněnější atmosféře mimo čas zkoušky
- společná práce na večerním programu – komunikace.

Naše zkušenosti jednoznačně potvrzují, že mnohem efektivnější je práce mimo prostory školy (program viz.příloha č.2). Pozitivně se projevuje jak v oblasti vztahů mezi dětmi a jejich přístupu k práci, tak kvalitativním výsledkem zvládnutí úkolů.

### **3.4 Bezpečnost zdraví**

Akcí, kterých se náš soubor zúčastňuje, stále přibývá a s tím je spojeno zvýšené riziko úrazu. To nikdy nelze zcela vyloučit. Nicméně je velice důležité rizikům předcházet a snížit možnost vzniku mimořádné události na minimum. Za bezpečnost a ochranu zdraví žáků i za prevenci rizik odpovídá škola a jako její statutární zástupce ředitel školy.

Povinnosti ředitele školy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví žáků jsou zakotveny v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících o změně některých zákonů. Problematiku bezpečnosti a ochrany zdraví upravuje zejména § 29 školského zákona. V článku 2 zmíněného paragrafu se uvádí: „Školy a školská zařízení zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví dětí, žáků a studentů při vzdělávání a s ním přímo souvisejících činnostech a při poskytování školských služeb a poskytují žákům a studentům nezbytné informace k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví.“

Před začátkem školního roku 2005/2006 byl Opatřením ministryně školství, mládeže a tělovýchovy č.j. 24 904/2005-14 zrušen mimo jiné Metodický pokyn ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy číslo 29 159/2001-26 ze dne 9.11.2001 k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a žáků ve školách a školských zařízeních. Teprve 22. prosince 2005 byl vydán pod

č.j. 37 014/2005-25 nový Metodický pokyn k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

V pokynu je podrobně zpracováno i zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při pořádání lyžařských výcviků (čl.15), sportovně turistických kurzů (čl.16) a zahraničních výjezdů (čl.20).

Z preventivních opatření vybírám:

- pedagogičtí pracovníci vykonávají podle pokynů ředitele náležitý dohled (dozor) nad žáky
- škola přihlíží k základním fyziologickým a psychickým potřebám a možnostem žáků
- za přípravu a průběh kurzu (*akce*) zodpovídá vedoucí kurzu, kterého určí ředitel školy
- výcvik vedou vždy instruktoři (*učitelé*) s požadovanou kvalifikací
- instruktoři (*učitelé*) přizpůsobují činnosti podmínkám a schopnostem žáků
- před odjezdem je provedeno řádné poučení žáků
- při odjezdu předloží žák souhlas zákonného zástupce s účastí na kurzu (*akci*) a prohlášení, že je zdravý
- žák má s sebou na kurzu (*akci*) průkaz své zdravotní pojišťovny
- rodiče žáků jsou informováni o vhodné výzbroji a výstroji (*kroj, cvičební úbor, hudební nástroje apod.*)
- před zahájením kurzu (*akce*) instruktoři (*učitelé*) zkontrolují žákům výstroj a výzbroj (*kroj, cvičební úbor, hudební nástroje apod.*)
- žáci používají předepsané ochranné pomůcky
- při zahraničních výjezdech musí žáci předložit doklad o uzavřeném pojištění odpovědnosti za škodu platném na území příslušného státu a pojištění léčebných výloh v zahraničí nebo v případě výjezdu do členského státu Evropské unie Evropský průkaz zdravotního pojištění.

Jak patrně, drobnými změnami (kurzíva) může tento pokyn posloužit pro ředitele jako základ

směrnice o bezpečnosti.

U soutěží je situace trochu jiná. Za bezpečnost při dopravě pochopitelně nese zodpovědnost vždy škola. Šalamounsky je řešena bezpečnost při samotné soutěži. §7 vyhlášky č.55/2005 Sb., o podmínkách organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání je uvedeno v odstavci 1: „V průběhu soutěže zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví žáků organizátor“. Ovšem hned další odstavec stejné vyhlášky říká: „U sportovních soutěží, uměleckých soutěží a dalších soutěží, kde to charakter soutěže vyžaduje a je to dáno organizačním řádem, zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví žáků vysílající škola v plném rozsahu, pokud se se zákonným zástupcem nedohodne jinak“.

## 4 Výzkumná část - Okruhy problémů a vyslovení hypotéz

Pro získání informací a praktických zkušeností od kolegů ze základních uměleckých škol a vedoucích souborů fungujících pod jinými zřizovateli zařazuji do své bakalářské práce výzkumnou část. Získané poznatky přinesou zkušenosti z jiných subjektů a budou cenným materiálem pro mou práci.

### 4.1 Hypotéza č.1

*„Domnívám se, že základní umělecké školy využívají ve velké míře externích spolupracovníků.“*

(Okruh řízení pedagogického procesu – vedení folklórního souboru.)

Všechny základní umělecké školy v České republice musejí zaměstnávat podle zákona o pedagogických pracovnících č.563/2004 Sb., odborníky s odpovídajícím vzděláním. Jako student konzervatoře jsem však s folklórem nepřišel do styku. Pro většinu klasicky vzdělaných učitelů jsou specifika folklóru po odborné stránce neznámou oblastí.

Do jaké míry využívají ředitelé ZUŠ svých odborníků při zabezpečení všech složek nutných pro chod souboru a na kolik využívají externích spolupracovníků?

### 4.2 Hypotéza č.2

*„Vzhledem k tomu, že náklady spojené s činností FS převyšují náklady na činnost zbývající části tanečního oboru, domnívám se, že ředitelé kompenzují tento rozdíl vyšším školným pro FS.“*

(Okruh ekonomika – finanční zajištění souboru.)

Každý obor má stanovenou výši školného, která je rozdílná podle finanční náročnosti daného oboru. Z pohledu financování školy odčerpává činnost FS nepřiměřenou částku vzhledem k tanečnímu oboru jako celku i vzhledem k ostatním oborům školy. Spolufinancování akcí z prostředků FKSP naráží na nevoli rodičů, jejichž děti soubor nenavštěvují. Nabízí se otázka

zvýšení školného pro žáky FS, nikoli pro taneční obor jako takový.

Odráží se finanční náročnost činnosti FS ve výši školného?

### 4.3 Hypotéza č.3

*„Vzhledem k náročnosti činnosti souboru se domnívám, že jsou za to vedoucí vedením školy finančně ohodnoceni nadtarifní složkou platu.“*

(Okruh ekonomika – hodnocení a motivování )

Vystoupení folklórního souboru se konají většinou o víkendech a zčásti o prázdninách. I když se učitel připravuje na práci se souborem v rámci nepřímé pracovní povinnosti, je jeho pracovní vytížení větší a náročnější. Ředitelé škol se snaží motivovat své zaměstnance různými způsoby. Vzhledem k výši učitelských platů je však z existenčních důvodů pro většinu učitelů stále důležitým motivačním faktorem pro jejich práci finanční odměna.

Odráží se nadstandardní činnost učitelů na jejich platech?

### 4.4 Hypotéza č.4

*„Protože je výuka na základních uměleckých školách oproti souborům zájmově umělecké činnosti do značné míry hrazena státem, myslím si, že výše školného je nižší, než příspěvek u ostatních souborů.“*

(Okruh ekonomika – školné )

Výuka žáků na základních uměleckých školách je normativně hrazena jednak ze státního rozpočtu a dále příspěvkem žáka na vzdělávání - školným. I když se výše školného na jednotlivých školách liší, měla by být vzhledem k účasti státu nižší, než je tomu u souborů jinak zřizovaných.

Jsou příspěvky dětí, navštěvující zájmově uměleckou činnost, vyšší?

## 5 Použitá metoda a zjištění k nastíněným problémům

### 5.1 Metoda zjišťování

Pro potvrzení, částečné potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz používám metodu rozhovorů. Z minulosti mám špatné zkušenosti s dotazníkovou metodou a nechci jimi své kolegy zaneprázdnovat. Navíc rozhovor s vedoucími souborů a řediteli škol je mnohem živější a dověděl jsem se tak mnoho zkušeností a rad, které nespádaly do okruhu otázek. Se svými otázkami jsem se obrátil na lidi, kteří mají s vedením souborů dlouholeté zkušenosti. S některými jsem přišel v minulosti osobně do styku, jiní mi byli doporučeni.

### 5.2 Průběh výzkumného šetření

Vytipoval jsem si 9 souborů různých zřizovatelů. Včetně Formánků uvádím výsledky šetření čtyř souborů zřizovaných základními uměleckými školami a pěti zřizovanými jinými subjekty. V jednom případě se mi rozhovor nepodařilo pro nesouhlas vedoucí souboru uskutečnit. Jednalo se o soubor zřizovaný základní uměleckou školou. Ostatní rozhovory proběhly formou osobního kontaktu, zčásti telefonicky. Obě formy přinesly velmi živé rozhovory v přátelské atmosféře.

soubory zřizované ZUŠ		jiný zřizovatel	
Bajdyš	ZUŠ Třebíč	Barunka	Bájo Česká Skalice
Heřmánek	ZUŠ Brno	Hradišťánek	občanské sdružení
Formánci	ZUŠ Slatiňany	Kytice	občanské sdružení
Perníček	ZUŠ Pardubice	Kuřátka	občanské sdružení
		Radost	Dům dětí Alfa

### 5.3 Zjištění k hypotéze č.1

*„Domnívám se, že základní umělecké školy využívají ve velké míře externích spolupracovníků.“*

Vedoucími souborů i obou složek jsou členy učitelského sboru a pouze u našeho souboru využíváme služeb externího korepetitora. Překvapilo mne vysoké procento zapojení učitelů při přípravě hudebních úprav, kde pouze některé soubory - a to jen občas - využijí úprav jiných autorů.

### 5.4 Zjištění k hypotéze č.2

*„Vzhledem k tomu, že náklady spojené s činností FS převyšují náklady na činnost zbývající části tanečního oboru, domnívám se, že ředitelé kompenzují tento rozdíl vyšším školným pro FS.“*

Ani jedna ze základních uměleckých škol nemá rozdíl mezi školným tanečního oboru jako takového a folklórním souborem. Z výzkumu také vyplývá, že výše školného tanečního oboru na naší škole je celkově nižší, než na ostatních.

soubor	výše příspěvku Kč / rok
Bajdyš	1800
Formánci	1200 PHV, 1500 ostatní
Heřmánek	2000 PHV, 2300 ostatní
Perníček	1900 PHV, 2200 ostatní
<b>Průměr</b>	<b>1725 PHV, 1950 ostatní</b>



### 5.5 Zjištění k hypotéze č.3

*„Vzhledem k náročnosti činnosti souboru se domnívám, že jsou za to učitelé vedením školy finančně ohodnoceni nadtarifní složkou platu.“*

Na všech ZUŠ jsou učitelé za vedení souborů finančně ohodnocováni formou osobního příplatku, mimořádnými odměnami a většinou obojím. Jen pro úplnost dodávám, že zcela opačně je tomu u souborů zřizovaných jako zájmově umělecká činnost. Jeden ze souborů si platí pouze korepetitora ( 50,-Kč / hod ), ostatní pracují zdarma. Ne pro každého je to únosné. V uplynulém roce se tak v jednom z dotazovaných souborů stalo, že vedoucí hudební složky se vzhledem ke své finanční a rodinné situaci rozhodl přijmout nabídku základní umělecké školy a spolu s ním odešla celá kapela.

### 5.6 Zjištění k hypotéze č.4

*„Vzhledem k tomu, že je výuka na základních uměleckých školách oproti souborům zájmově umělecké činnosti do značné míry hrazena státem, myslím si, že výše školného je nižší, než příspěvek u ostatních souborů.“*

Většina souborů zájmově umělecké činnosti pracuje v prostorách domů dětí, kultury a podobně, kde náklady provozu hradí obce. Vybrané příspěvky používají zcela, nebo částečně, pro vlastní použití, a to na výrobu krojů, dopravu a podobně.

název souboru	čl. příspěvek Kč / rok	provoz Kč / rok
Barunka	200	0
Hradišťánek	800	0
Kytice	2000	dotazovaná neví
Kuřátka	1000	0
Radost	1000	1000
<b>Průměr</b>	1000	

## **6 Analýza výsledků vyslovených hypotéz**

### **6.1 Analýza výsledků vyslovené hypotézy č.1**

*„Domnívám se, že základní umělecké školy využívají ve velké míře externích spolupracovníků.“*

Výsledek šetření v oblasti základního uměleckého školství potvrdil vysokou odbornost vedoucích na všech úrovních vedení souborů a dostatek odborníků v oblasti folklóru.

Domněnka o nutnosti externí spolupráce se nepotvrdila.

### **6.2 Analýza výsledků vyslovené hypotézy č.2**

*„Vzhledem k tomu, že náklady spojené s činností FS převyšují náklady na činnost zbývající části tanečního oboru, domnívám se, že ředitelé kompenzují tento rozdíl vyšším školným pro FS.“*

Jak vyplynulo z rozhovorů s kolegy z jiných škol, považují rozdíl ve výši školného za nebezpečný a obávají se dopadu vyššího školného na možný odliv žáků. Zvýšené finanční nároky proto promítají do výše úhrady školného tanečních oborů jako celku.

Ředitelé tedy řeší pokrytí zvýšených finančních nároků jiným způsobem a myšlenka rozdílného školného se tak nepotvrdila.

### **6.3 Analýza výsledků vyslovené hypotézy č.3**

*„Vzhledem k náročnosti činnosti souboru se domnívám, že jsou za to vedoucí vedením školy finančně ohodnoceni nadtarifní složkou platu.“*

Šetření dokazuje, že jsou si ředitelé vědomi náročnosti vedení souboru a dovedou ocenit a ohodnotit práci učitelů.

Hypotéza č.3 se potvrdila.

## **6.4 Analýza výsledků vyslovené hypotézy č.4**

*„Vzhledem k tomu, že je výuka na základních uměleckých školách oproti souborům zájmově umělecké činnosti do značné míry hrazena státem, myslím si, že výše školného je nižší, než příspěvek u ostatních souborů.“*

Základní umělecké školy jsou v konkurenčním prostředí mnoha organizací. Rodiče si mohou vybírat a finanční otázka hraje určitě svou roli. Jiná situace je v místě, kde je soubor sám, jiná je třeba u nás, kde v 5 km vzdálené Chrudimi je podobný soubor, fungující jako občanské sdružení. Jak je vidět, náklady pro rodiče jsou na ZUŠ většinou vyšší. Vedení škol s tím musí počítat a zvolit adekvátní strategii pro prezentaci souboru na veřejnosti.

Finanční výhoda navštěvovat folklórní soubor zřizovaný při základní umělecké škole se z větší části nepotvrdila.

## 7 Závěr

Závěrem své práce bych si dovolil zhodnotit, čím jsem se ve své práci zabýval, co pro mne přinesla a čím by mohla být užitečná.

Zabýval jsem se problémem spojeným se založením a vedením folklórního souboru na základní umělecké škole.

Práce řeší problémy spojené se založením a činností souboru z pohledu řídicích pracovníků a jejich manažerských funkcí – plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí a kontrolní činnosti. Dále se zabývá mezioborovou spoluprací na ZUŠ. I když je zaměřena na ZUŠ, uvedená pravidla jsou obecně platná v jakémkoli prostředí. Nutno podotknout, že nelze všechny postupy a rady dogmaticky plošně aplikovat. Podmínky jsou rozdílné a je třeba se jim především v začátcích přizpůsobit. Obzvláště citlivá je otázka financování a lidských zdrojů.

Výzkumná část ukázala, že soubory vedené při základních uměleckých školách mají dostatek odborníků pro kvalitní vedení folklórních souborů. Potvrdilo se, že si ředitelé uvědomují náročnost vedení souborů a to se odráží i na finančním ohodnocení učitelů. Z výzkumu vyplynulo, že přes vyšší finanční potřeby činnosti FS nejsou jeho žáci znevýhodněni vyšším školným. Je reálná možnost, že zvýšením školného by klesl zájem o vzdělávání se v ZUŠ.

Z větší části se nepotvrdila domněnka, že u souborů, zřizovaných jinými subjekty, mají členové vyšší příspěvky na činnost, než je školné na ZUŠ.

Pro mne osobně měla tato bakalářská práce pozitivní přínos v prohloubení znalostí problematiky, pohledu na mou práci vedoucího jedné ze složek souboru z více úhlů a navázání kontaktů. Všichni lidé, které jsem měl možnost kontaktovat, dělají svou práci s láskou a vysokou odborností. Každý soubor má svá specifika, daná nejen prostředím, ale hlavně lidským faktorem. Toho chci využít při práci na školním vzdělávacím programu, která nás čeká v průběhu příštího školního roku.

Folklór má své pevné místo v systému základního uměleckého školství. Výchova k poznání kořenů národa je významnou složkou výchovy k vlastenectví a národní sounáležitosti. Mé poděkování patří všem, kteří věnují folklóru svůj čas a lásku.

Na úplný závěr slovo klasika (viz. příloha č.3): „Říká se, že folklór je mrtev; stejně bychom mohli říkat, že je mrtva příroda. Můžeme ji zabít a umořit; ale po svém vlastním zákonu umřít nemůže. Můžeme zabít folklór; ale dříve musíme zabít máje a fašianky a hody a ostatní veselý rituál dědiny, jako byl umořen u nás. Ano, folklór je přepych; ale buďme strašně rádi a hrdi, že se u nás ještě vyskytá dost bujnosti a rozjařenosti na ten přepych“.

( K.Čapek: Lidové noviny 20. 7. 1929)

## Použité zdroje

- [1] DRUCKER, P.F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004.
- [2] EGER, L. a kolektiv: *Efektivní školský management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998.
- [3] HODERMENT, A.: *Organisace a administrativa hudebního školství*. Praha: 1932.
- [4] HRIC, M.: *Motivace finančními prostředky*. Praha: Raabe, 1996.
- [5] Prof. Dr. KAZIMOUR, J.: *Lidové kroje Československé*. Praha: 1920.
- [6] LAUDOVÁ, H.: *Východní Čechy*. Ústav lidové kultury Strážnice, 1997.
- [7] LIEBSCHER, A.: *Národní kroje slovanské*. Praha.
- [8] Doc. Dr. REJŠEK, R.: *Obsah, organizace a metodika práce folklórních souborů*. Ústav pro kulturně výchovnou činnost, 1985
- [9] VEBER, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004
- [10] Vyhláška č.71/2005 Sb., o základních uměleckých školách.
- [11] Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- [12] Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů.
- [13] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

## **Seznam příloh**

Příloha č.1 – Zobrazení krojů

Příloha č.2 – Program soustředění v Juniorcentru Seč

Příloha č.3 – K.Čapek: Chvála Moravy

## Příloha č.1 - Zobrazení krojů



Obr. č. 25. Kroj nasavrcký. (Z díla »Chrudimsko a Nasavrcko«.)



Obr. č. 24. Kroj na Chrudimsku. (Z díla »Chrudimsko a Nasavrcko«.)



## **Příloha č.2 - Program soustředění v Juniorcentru Seč**

Pátek

14,30 – sraz u autobusu před ZUŠ

15,00 – odjezd

16,15 – příjezd, rozdělení pokojů a ubytování

17,45 – informativní schůzka

18,00 – večere

18,45 – 20,00 – dělená zkouška

20,00 – 21,30 – výtvarná dílna ( výroba proutěných hraček )

21,30 – 22,00 – osobní hygiena

22,00 – večerka

Sobota

7,30 – budíček, osobní hygiena

8,00 – snídaně

8,45 – 11,45 – dělená zkouška

12,00 – 13,30 - oběd a polední klid

13,30 – 15,30 – dělená zkouška

15,30 – 16,00 – svačina

16,00 – 17,45 – společná zkouška

18,00 – večeře

18,30 – koupání v bazénu

20,00 – 21,30 – malování kraslic

21,00 – 22,00 – osobní hygiena

22,00 – večerka

Neděle

7,30 – budíček, osobní hygiena

8,00 – snídaně

8,45 – 11,45 – společná zkouška

12,00 – 13,30 – oběd, polední klid, úklid pokojů

13,30 – 15,00 – společná zkouška

15,00 – 15,30 – svačina, zhodnocení

16,00 – odjezd

17,15 – příjezd do Slatiňan

## Příloha č.3 - K.Čapek: Chvála Moravy

### CHVÁLA MORAVY

Orelské slavnosti v Praze měly vlastně jenom jeden úspěch; ale to nebyl úspěch orlů, nýbrž úspěch Moravy; byla to upřímná a okouzlená radost, se kterou jsme pozdravili moravské chlapce a děvčata a jadrné babky z moravských vesnic a důkladné strýce z Hané a Valašska, celou tu pěknou, mladou i starou, poskakující a juchající chasu dokonalé moravské rasy. Tahle bujná moravská vesnice se jevila přímo zdrcujícím kontrastem k vlastnímu orelskému materiálu, tomuto maloměstskému proletariátu, rasově nejhoršímu ze všech těch velkých hromadných revizí naší národní fysis, ke kterým jsme měli příležitost za tu řadu sletů, sjezdů a průvodů, jimž za posledních deset let aplaudovaly pražské ulice. Už veliký agrární průvod, když jsme jej nevážili jen početně, dával leckteré memento co do fyzické úrovně národa; průvod orlů – necháme-li stranou všechnu politickou agitaci – ukázal až příliš názorně, že katolicismus dnes převážně zachycuje vrstvy sociálně poměrně slabé, označené nízkou životní úrovní; což znamená, že buď musí přijmout veliký úkol sociální a výchovný, nebo jej ponechat jiným a starat se jen o spásu duší. Buď jak buď, važme si toho, že nám orelský slet předvedl biologický průměr svých lidových vrstev; i v tom je poučení.

Naproti tomu fyzický výkvět národa: moravská vesnice. Dlouhonozí chlapi úzkých boků, rovných zad, nadprůměrně vysocí; jak jen bříknou muzika, už letí ruka na šíj, druhá obloukem do výše, a nohy cifrují, skáčou, křepčí v divošské radosti z rytmu; děvčata se popadnou za ruce a točí se, až suknice vzletí; babky se natřásají nezadržitelným poskokem a pantátové v letech se nadnášejí, ruku plavně nad hlavou, s důstojnou a náramně veselou grácií. A tady se zjeví jedno z tajemství lidového kroje: jeho souvislost s tancem, s rytmem, s opojením života. A druhé tajemství: že lidové kroje byly vytvořeny pro krásné lidi. Všecky ty kosárky a kytky, fábory a lesklé gombíky, rukávce, výšivky a třapce, ta paráda primitivní a oslňující, barevná a jiskrná, to není jenom oblek: to je taneční úbor, výstroj k slavnostnímu tanci přírody; jsou to hřebečkové a pávi a motýlové, úžasné pohlavní frajerství, přepych, jenž je příkazem přírody; a zase sociální kultura, uniformita kmene nebo obce, okázalé a skoro válečné barevné značky rodu; jedním slovem junáctví.

Říká se, že folklór je mrtev; stejně bychom mohli říkat, že je mrtva příroda. Můžeme ji zabít a

umořit; ale po svém vlastním zákonu umřít nemůže. Můžeme zabít folklór; ale dříve musíme zabít máje a fašianky a hody a ostatní veselý rituál dědiny, jako byl umořen u nás. Ano, folklór je přepych; ale buďme strašně rádi a hrdí, že se u nás ještě vyskytá dost bujnosti a rozjařenosti na ten přepych. Nebudeme hájit lidových krojů proto, že jsou tak fantasticky mladé. Chceme-li dokazovat, že lid má zachovat své kroje, musíme nejprve dokazovat, že má zachovat své frajerství a svou potřebu skákat, juchat a cifrovat, jakmile třeskne křídlovka a basa. Argumentem pro folklór není, že je malebný a estetický; žádná malebnost nestojí za tolik peněz. Pravým argumentem pro folklór je, že je až lehkomyšlně veselý. Lidový kroj by byl mrtev, kdyby se oblékal jen proto, aby se uchoval; ale žije, dokud je obřadným vyšňořením pro kostel a pro muziku. Nejde jen o to, je-li lidový kroj krásný; důležitější je uvažovat, je-li krásný a živý ten lidový temperament, který se vyjadřuje těmi kohoutími pery a rudými třapci, tancem a výskáním a překypující okázalostí. Jistě to není náhoda, že se lidové kroje udržely nejvíc v krajích fyzicky pěkné rasy. Chceme-li udržet kroje, musíme udržovat rasu na její vysoké fyzické úrovni a v její fyzické důstojnosti a pýše; to je moderní předpoklad všeho folklóru.

Lidové noviny 20. 7. 1929