

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

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

**VEDENÍ TÝMŮ
V PODMÍNKÁCH VELKÉ ŠKOLY
PŘI TVORBĚ ŠKOLNÍHO VZDĚLÁVACÍHO
PLÁNU
ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Libuše Hájková

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: Mgr. Petr Kristiník

Datum odevzdání práce: listopad 2011

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji,

že závěrečnou bakalářskou práci jsem vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Libuše Hájková

11.listopadu 2011

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu práce Mgr. Petru Kristínkovi za ochotu a trpělivost při vedení mé práce a za jeho inspirativní připomínky.

Děkuji všem kolegům a ředitelům z jiných pilotních ZUŠ, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a rozhovorů, za jejich čas a ochotu.

RESUMÉ:

Předkládaná bakalářská práce nese název: Vedení týmů v podmínkách velké školy při tvorbě školního vzdělávacího plánu základní umělecké školy.

Podnětem k výběru tématu je historická změna v organizaci výuky v základních uměleckých školách, kdy MŠMT ČR vydává Rámcově vzdělávací plány pro základní umělecké vzdělávání, na jejichž základě si každá ZUŠ vytváří svůj vlastní osobitý školní vzdělávací plán.

V práci jsem vycházela z odborné literatury a dalších běžně dostupných pramenů, které mi poskytly potřebné informace ke zpracování tématu.

V praktické části jsem využila kvantitativního výzkumu – metodu dotazníku. Byla také zpracována SWOT analýza ZUŠ Liberec, ve které jsem mimo jiné vycházela i ze svých vlastních zkušeností, které jsem získala během několikaletého pracovního poměru zde.

Práce analyzuje a srovnává problémy při tvorbě a řízení týmů pro tvorbu ŠVP, řeší je, hledá východiska, ze kterých volí metody, jež realizuje a přivádí k závěrečným výsledkům.

Obsahuje instrukce ke koordinaci tvorby a vedení týmů. Práce si klade za cíl být podkladem pro manuál, který by posléze sloužil jako vzor pro tvorbu školních vzdělávacích plánů velkých základních uměleckých škol.

Tyto plány by mohly být mimo jiné využity i pro samotnou image školy.

SUMMARY:

This Bachelor's thesis is called : Leadership of a Team in a Setting of a Large School During the Formation of an Educational Plan of Basic Art School. Basic Art School. The purpose of picking this topic is the historical change in organization of teaching at Basic Art Schools. MŠMT ČR writes Rough Educational Plans for an education in the arts. Each school then forms its own distinctive educational plan (ŠVP). As sources for writing this thesis I used scholarly articles and literature, and other generally accessible resources about the chosen topic. In a practical part I utilized the quantitative research – the method of questionnaire. The SWOT analysis of ZUŠ Liberec was also applied. In this analysis I used my own experience obtained during my employment here for several years. My thesis analyzes and compares problems observed during formation and leadership of VP- creative teams. The thesis seeks the solution of these, and chooses and realizes methods to reach the final results.

It also contains the instructions for the coordination of formation and leadership of the teams. The goal of this thesis is to be the manual, and eventually become the pattern for the formation of SVPs for large Basic Art Schools. These plans could be also used for the purposes of image making for certain schools.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Tým, motivace, SWOT analýza, dotazník, školní vzdělávací plán, základní umělecké vzdělávání, koordinátor, komunikace.

OBSAH

Úvodní část.....	9
Úvod.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Tým.....	11
1. 1 Tým a práce obecně.....	11
1. 2 Tým versus skupina.....	12
1. 3 Typy týmů	15
1. 4 Budování a rozvoj týmu	17
1. 5 Formy teambuildingu	19
1. 6 Typologie členů týmu.....	21
1. 7 Vedení týmu	23
1. 8 Spolupráce v týmu.....	25
1. 9 Konfliktní situace na pracovišti.....	26
1. 10 Týmová komunikace	27
2. Motivace zaměstnanců k činnosti ve tvůrčích týmech.....	29
2. 1 Obecné pojednání o motivaci pracovníků.....	29
2. 2 Motivy k práci	30
2. 3 Stimulační prostředky	31
2. 4 Pracovní podmínky a režim práce.....	33
2. 5 Motivace k práci v týmu.....	33
3. Historie uměleckého vzdělávání v Čechách.....	36
3. 1 Vymezení Rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání.....	37
3. 1. 1 Principy, na nichž je Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání založen	37
3. 1. 2 Cíle základního uměleckého vzdělávání.....	38
3. 1. 3 Klíčové kompetence v základním uměleckém vzdělávání	38
3. 1. 4 Umělecké obory v ZUV	38
3. 1. 5 Pilotní a partnerské školy zařazené do projektu Pilot ZUŠ.....	39
3. 2 Historie ZUŠ Liberec	42
3. 3 Analýza výchozího postavení ZUŠ Liberec.....	43
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
4. Cíl výzkumu, zvolené výzkumné problémy	47
4. 2 Dotazník	48
4. 3 Interview.....	48
4. 4 Charakteristika zkoumaných souborů:.....	48
4. 5 Zpracování odpovědí dotazníkového šetření :	49
4. 6 Zpracování interview.....	55
4. 7 Zkušenosti pilotních ZUŠ – výsledky dotazníkového šetření a interview	56
4. 8 Analyzování koordinace týmové spolupráce a tvorby školního vzdělávacího plánu v ZUŠ Liberec	57
4. 8. 1 Analýza školy před tvorbou ŠVP.....	57
4. 8. 2 Analytické prostředky k zhodnocení aktuálního stavu ZUŠ Liberec.....	58
4. 8. 2. 1 Vlastní materiály	58
4. 8. 2. 2 Setkání a diskuse	58
4. 8. 2. 3 Dotazníky	59
4. 8. 2. 4 SWOT analýza	62
4. 8. 2. 1 Na základě vyhodnocení SWOT analýzy školy jsme navrhli a uskutečnili změny:	64
4. 9 Budování a vedení „týmu“ ke tvorbě ŠVP v ZUŠ Liberec	65

5. Zkušenosti z budování a vedení týmů pro ŠVP ZUV na základě dotazníkového šetření a analýzy ZUŠ Liberec a doporučení pro ostatní tvůrce ŠVP ZUV	67
6. Závěr	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
INTERNETOVÉ ZDROJE	72
PŘÍLOHY	

Úvodní část

Úvod

Motto: „Vytvářet svět, do kterého lidé chtějí patřit“ (R. Dilts)

RVP ZUV uvádí (s. 1)

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy vydává v souladu s §4 odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), Rámcově vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání.

Na straně 8 se pak píše, že: *„Umělecká tvorba je jedním z nejnámějších 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.“* A dále na str. 9: *„Pro základní umělecké vzdělávání se vydává Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání (dále jen RVP ZUV), na jehož základě si každá škola vytváří svůj Školní vzdělávací plán (dále již ŠVP). Národní program vzdělávání, rámcové vzdělávací programy i školní vzdělávací programy jsou veřejné dokumenty, přístupné pro pedagogickou i nepedagogickou veřejnost.“*

Výše zmíněná fakta uvedená v RVP ZUV mě vedla k zamyšlení nad problematikou tvorby ŠVP na ZUŠ. Na jejich základě jsem si položila otázky, jak tuto tvorbu motivovat, koordinovat a vyhodnocovat. Vycházela jsem z myšlenky, že právě vlastní tvorba ŠVP je historicky první možností každé ZUŠ pro vytvoření vlastního vzdělávacího programu, k němuž by jim napomáhaly vlastní letité zkušenosti a individuální podmínky, představy a vize.

Uměleckým školám již neurčuje náplň jejich výuky stát, ale dochází k *„liberalizaci vzdělávacího procesu a k podpoře vzdělávací autonomie ve školách.“*

Profesní zodpovědnost za to, co se bude na konkrétní škole učit nyní přechází na školy samé, na učitele, kteří sami nejlépe posoudí, co je vhodné a potřebné pro jejich žáky a veřejnost (rodiče, zřizovatele, inspekci) seznámí se svou představou právě vlastním školním vzdělávacím plánem. Příprava vlastního ŠVP by se měla stát příležitostí ke zveřejnění osvědčených pedagogických a uměleckých zkušeností, měla by čerpat z udržování kulturních tradic a jejich rozvíjení, ale měla by zobrazovat i možnosti moderního vzdělávání.

Podmínkou vytvoření kvalitního ŠVP na míru každé školy je však úspěšná společná týmová práce.

A zde vyvstávají pro řadu učitelů, ale i ředitelů ZUŠ zásadní otázky:

Co je to tým? Jaký je rozdíl mezi skupinou a týmem? Co je týmová spolupráce? Jak budovat rozvíjet tým?

Jak motivovat týmovou práci. Jak motivovat učitelé k týmové práci? Jak motivovat ke změnám? Jak řešit konflikty týmů?

Jak vůbec začít?

Odpovědi na tyto otázky by měla poskytnout tato bakalářská práce.

V práci jsem použila kvantitativní výzkum, přičemž jsem zvolila metodu dotazníků a dále analýzu ZUŠ Liberec.

Práce ve svém cíli se může stát případným manuálem k vedení týmů při tvorbě ŠVP ZUV.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Tým

Hartl, Hartlová (s. 631) Tým je definován jako „neformální skupina spojená úsilím dosáhnout stanoveného cíle. Přičemž je považován za částečně autonomní skupinu.“

1.1 Tým a práce obecně

Člověk jako tvor společenský, má již od raného věku potřebu se sdružovat, navazovat kontakty, orientovat se mezi svými vrstevníky i mezi ostatními lidmi. A každý si postupem času vytváří zájmy, koníčky a zjišťuje, co ho baví nebo nebaví. Zkouší, která práce mu jde, zjišťuje, čím by se mohl a chtěl žít. V ideálním případě se živí tím, co jej baví. Zaměstnání má pro člověka velký význam a velký přínos, může se však stát člověku i předmětem potíží, třeba v mezilidských vztazích, neuspokojením, případně zklamáním sebe sama, pocitem vlastní neschopnosti a poukázáním na vlastní nedostatky.

Armstrong (s. 185) charakterizuje práci jako „úcelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností.“ Pro Prokešovou (s. 26) je práce „záměrné, cílevědomé, plánovité působení, určené představou výsledku, vyžadující vůli a soustředěnou pozornost.“

Druh práce si člověk vybírá podle nejrůznějších kritérií. Armstrong (s. 185) tvrdí, že „většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – aby získala peníze. Ale lidé pracují také kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší, například kvůli uspokojení, že dělají něco užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, kvůli pocitu moci a zařazení do společnosti.“ To, proč a jaký typ zaměstnání si jedinec vybere, se následně odvíjí i ve vztahu, jaký k práci má. Vztah k práci může být pozitivní i negativní, pevný i křehký.

Dle Kohoutka (s. 29) je vztah k práci určován:

- „pracovní jistotou, že pracovník má stálé povolání, že ve své práci určitě bude moci pokračovat, buď u téhož podniku nebo v jiném, tak dlouho jak bude chtít;
- příležitosti k pracovnímu postupu, povýšení podnikem;

- *vedením;*
- *mzdou;*
- *vnitřním charakterem práce, tvořivostí, pestrostí, odpovědností, jednoduchostí atd.;*
- *bezprostředním nadřízeným;*
- *společenskými aspekty pracovní činnosti (úroveň spolupráce, porozumění, přátelství, hrdost na členství ve skupině apod).;*
- *komunikací (informace o smyslu plánů i úkolů),*
- *pracovními podmínkami (fyzikálními, pracovní dobou),*
- *požitky (dovolená, důchodové a nemocenské zabezpečení aj.);*
- *možností odborného růstu.“*

Je jisté, že člověku práce dává mnohé a následně člověk dává mnoho nového práci. Každý je jedinečný a proto i jeho přínos je jedinečný. Tak jako každý učitel dá stejnému žáku sice stejné informace, předá mu tyto informace zcela originálním způsobem. Na takového studenta však nepůsobí jen jeden učitel z celého učitelského sboru, ale postupně jej ovlivňují jednotliví pedagogové, se kterými se v průběhu života setká, tak i každý pracovník ovlivní chod a způsob fungování organizace.

1. 2 Tým versus skupina

Hájek (s. 119) „Pokud v práci vedete nějaké lidi, je dobré, když budete vědět, zda je to **tým**, **skupina**, nebo **komunita**. To proto, že jak cíle, tak i způsoby budování a vedení skupin, týmů a komunit se liší. Nebudete-li tyto odlišnosti vědět a respektovat, a zároveň se uvědoměle snažit o žádoucí výsledek, může se stát, že na konci vašeho úsilí dostanete to, co jste ani nechtěli: například skupinu, nebo komunitu místo týmu, nebo tým místo skupiny.

Ve skupině lidí má každý člen přidělenou svoji pracovní roli. Za zastávání této role odpovídá vedoucímu skupiny.

Tým je skupina lidí, kteří mají vzájemně se doplňující schopnosti, a kteří si vzájemně zodpovídají za společné úsilí při dosahování společného cíle.“

Identita a sounáležitost týmu a skupiny

Hájek(s. 118) „Skupiny nemají identitu a soudržnost (pocit sounáležitosti): nevědí, proč jsou, k čemu jsou, a proč jsou ve skupině právě ti druzí. Pochopitelně, že toto platí v extrémním případě; skupiny, které mají v sobě zárodek týmu, si mohou být uvedených prvků alespoň trochu vědomy.

Týmy naproti tomu mají velmi silný pocit identity a sounáležitosti. Týmový duch, určitý druh organizační kultury, je hodně znát. Modelovým příkladem je reakce týmu je-li slovně napadena jeho identita. Členové týmu toto napadení identity týmu vnímají velmi osobně, zatímco členy skupiny to nechává poměrně chladné. Proč? Protože tento pocit absentuje. Podobně je tomu tak i v případě, že je napadena osobnost člena týmu, nebo skupiny.

Týmový duch, pocit sounáležitosti a identity se velmi silně projevuje a v konečném důsledku významně ovlivňuje chování celého týmu i každého jednotlivce.

Schopnosti, dovednosti, znalosti týmu a skupiny

Ve skupině je důležité zastávat přidělenou roli (za to je také daný člověk oceňován a odměňován). V rámci této role si pak člověk rozvíjí, nebo by alespoň měl rozvíjet, své schopnosti, dovednosti a znalosti.

V týmu, je důležitý společný cíl a jeho společné dosažení. Je důležitý každý jedinec, jeho individuální cíle, hodnoty, kritéria a přesvědčení. To nejen umožňuje, ale hlavně významně podporuje si vzájemně své schopnosti doplňovat a sdíleně rozvíjet ve prospěch celého týmu i jeho jednotlivých členů.

Hodnoty, kritéria a přesvědčení týmu a skupiny

Ohledně hodnot, kritérií a přesvědčení ve skupině platí: „každý pes, jiná ves“. Důležité jsou totiž skupinové role. A ty jsou individuální a tedy rozdílné.

V týmu jsou sdílené představy o tom, co je důležité a co ne (sdílené hodnoty). Každý člen týmu ví, proč je to také důležité (sdílená přesvědčení). Ví také, co je správné, a co ne (sdílená kritéria).

U týmu je jednou ze sdílených hodnot společný cíl. Ve skupině, ač může mít také deklarovaný společný cíl, jde jednotlivcům v důsledku spíše o dosažení individuálních cílů,

než o společný prospěch a dosažení společného cíle. Individuální cíl se může krýt s přidělenou skupinovou rolí, což je řešení přijatelné, nebo leží mimo tento rámec a tím společnou práci brzdí.

Členové týmu mezi sebou pociťují hlubokou sounáležitost, uznávají a oceňují individualitu druhého. A cíle, hodnoty druhého jsou pro ně důležité, protože je pro jedinec sám o sobě důležitý. A tudíž se každý člen týmu zároveň i snaží, aby druzí svých osobních cílů dosáhli a aby jejich hodnoty došly naplnění.

To je velký rozdíl od skupinového přístupu. Ve skupině lidi maximálně zajímá, jakým způsobem a jak moc naplňuje člověk svoji skupinovou roli.

Chování týmu a skupiny

Každý člen skupiny má stanoveny, co má dělat a jak se má chovat (popis práce). Zastává tedy ve skupině určitou roli. Tyto skupinové role nastavují určitá očekávání, která řídí vztahy mezi členy skupiny. Stanovení správné role (popisu práce) je častým zdrojem zmatení, problémů a konfliktů.

Týmy mají společnou představu toho, jak se jednotliví členové týmu podílí na úsilí při dosahování cíle. Týmové role jsou sekundární, primární je společný cíl a společný postup. Ve skupině je primární individuální role.

Zatímco tedy ve skupině jsou rozdílné pohledy na to, co a jak by měl kdo dělat, v týmu je pochopení těchto jednotlivých rolí jednotné.

Ve skupině si lidé často při práci překáží, v týmu se harmonicky doplňují.

Díky své orientaci na role jsou skupiny většinou výrazně rigidní, přičemž tuto rigiditu často podporuje i nevhodný způsob odměňování: lidé jsou placeni za svoji roli: za to, aby dělali to, co mají dělat, a aby to dělali tak, jak to dělat mají, bez ohledu na dosažení společného cíle a výkonnosti celé skupiny.

V týmu, má každý příležitost maximalizovat svůj potenciál při dosahování cíle. Ve skupině má každý příležitost maximalizovat svůj potenciál v rámci dané role.

Týmy jsou poměrně flexibilní. Je důležité věci uskutečnit, ale kdo je de facto uskutečňuje, je podružné. Je, samozřejmě nejlepší, když danou věc udělá ten, kdo je k ní nejvíce

kompetentní, ale ve chvílích nouze se využije zastupitelnost rolí a týmový duch. Uvedené však neznamená, že tým je z principu neorganizovaný ve smyslu, že „každý dělá všechno“. Nikoliv. Spíše je zde princip, že každý dělá hlavně to, co je z hlediska týmu důležité. A ve chvílích nouze, kdy je důležité tu danou věc uskutečnit, ji prostě někdo z týmu udělá.

Rozdíly mezi skupinou a týmem jsou také v komunikaci. Například ve skupině komunikuje její vedoucí problém s tím člověkem, který má danou věc na starosti. V týmu vedoucí využívá společných znalostí i rozdílných názorů a zajímá jej pohled každého.

Vedení týmů - řízení skupin

U týmů jsou důležité všechny logické úrovně týmu a všechny neurologické úrovně jednotlivce. U skupin jsou předmětem zájmu pouze dvě nejnižší úrovně: úroveň chování a úroveň schopností.

To přesně odpovídá tomu, jak jsme si rozdělili řízení a vedení. Znamená to tedy, že skupiny stačí řídit, týmy je třeba vést."

1.3 Typy týmů

Týmy můžeme rozlišovat z hlediska předmětu činnosti (sportovní týmy, lékařské týmy, týmy sociálních pracovníků, vládní, filmové štáby aj.); doby existence týmu (trvalé, dočasné); způsobu vykonávání práce (spolupracující, tvůrčí, otevřené, aj.); počtu členů v týmu (velké, malé); možností změny členů týmu (propustné, nepropustné; měnitelné, trvalé); vztahu k okolní společnosti (otevřené, uzavřené); či z hlediska místa působnosti a propojenosti (celorepublikové, regionální, v rámci jedné organizace, mezinárodní)

Vytlačil a Mašín (s. 173-175) rozlišují čtyři typy podnikových týmů z hlediska postavení týmu v organizaci:

- *týmy top managementu*
 - ◇ slouží jako hlavní spojení mezi organizací a veřejností
- *týmy středního managementu bývají stálého složení*
 - ◇ řídí a koordinují práci po celé organizaci, obstarávají každodenní vedení
- *projektové týmy*

- ◇ jsou dočasné skupiny užívané po omezenou dobu k vyřešení specifického problému nebo k vývoji nových výrobků
- *provozní týmy (pracovní skupiny)*
 - ◇ jsou formou základní týmové jednotky
 - ◇ tyto týmy mají autoritu a autonomii k dotažení úkolu až do konce.

Dědina a Odcházal (s. 99-101) poukazují na typy týmů z hlediska předmětu činnosti:

- *Poradenské týmy*
 - ◇ jsou primárně vytvářeny pro poskytování informací managementu, aby tento management byl schopen provádět efektivní rozhodnutí.
- *Akční týmy*
 - ◇ jsou takové týmy, které provádějí specifickou činnosti, jež je opakována, ovšem za změněných podmínek okolního prostředí.
- *Projektové týmy*
 - ◇ tvoří je několik lidí z různých oddělení, kteří na úkolu (projektu) společně pracují ve vymezeném čase.
- *Výrobní týmy*
 - ◇ se vyznačují relativně stálým počtem jednotlivců, kteří se snaží dosáhnout stanovených poměrně jednoduchých cílů. Jejich úkoly bývají často rutinní a opakované.

Každý odborník a autor člení a rozlišuje týmy z jiného hlediska. Je třeba si uvědomit, že každý tým je svým způsobem jedinečný a proto i jeho činnost je jedinečná. Je důležité, aby tým tvořili lidé, kteří budou nejlépe odpovídat požadavkům vedoucího týmu a budou schopni zvládat činnost nejlépe, jak to půjde, a to především ke spokojenosti zákazníka (v neziskovém sektoru klienta). Stejně tak jako každý zákazník bude mít specifické požadavky, tak i každý tým by měli tvořit specifičtí a co možná největší odborníci, aby těmto specifickým požadavkům obstáli.

1.4 Budování a rozvoj týmu

Tým jako každá jiná skupina prochází vývojem, mění se v souvislosti s časem, novými znalostmi, zkušenostmi, novými informacemi. Každý tým prochází určitým vývojem a jednotlivé fáze vývoje se u různých týmů v určitých prvcích shodují. Budování i možný dočasný konflikt v týmu může vést k potřebné stabilizaci týmu, k vytvoření a přijetí pravidel chování k rozmístění a přijetí jednotlivých týmových rolí.

Bedrnová a Nový (s. 106) upozorňují na to, že pro „*stabilizaci týmu, efektivní týmovou práci i seberealizaci jeho jednotlivých členů, je nezbytné vytvoření funkční sítě neformálních sociálních a pracovních vztahů, včetně přijetí značně diferencovaných sociálních rolí.*“

Miller a Friesen, podle Dědiny a Odcházela (s. 288-289), poukazují na rozvoj organizace na modelu životního cyklu:

1. **„Zrod** (*birth, embryonická*) – malé, začínající společnosti (do 10let), s neformální strukturou, vlastník je ve většině případů také (nejvyšším) manažerem, firma se pokouší proniknout a udržet se na trhu prostřednictvím výrobních inovací.
2. **Růst** (*growth*) – větší, rychle rostoucí podniky (například prodej roste o více než 15% BBročně), s již větší formální organizační strukturou, obvykle funkcionální.
3. **Zralost** (*maturity, dospělost, dozrávání*) – stabilní, výkonné firmy, užívající byrokratičtější strukturu, méně inovující.
4. **Upadávání** (*decline, pokles, úpadek*) – stagnace společnosti, klesání podílu na trhu, zastarávající produkty, snižující se výnosy.
5. **Obroda** (*revival, oživení*) – rostoucí podíl inovací, většinou tržně orientovaná divizionální struktura podniku, růst prodeje se vrací na hodnoty 2. fáze.“

Zahrádková (s. 52-66) rozlišuje jednotlivé etapy vývoje a budování týmu z hlediska jednotlivých na sebe navazujících fází skupinové dynamiky:

6. **Fáze: vznik (starting)**

hlavními procesy v této fázi jsou výběr vedoucího a členů týmu, příchod členů do skupiny, definice formálních rolí, stanovení formálních pravidel a zasažení týmu do kontextu ve firmě

7. **Fáze: Orientace (forming)**

hlavními procesy této fáze jsou seznamování se jednotlivých členů týmu, vyjasňování neformálních rolí a pozic, začátek práce

8. Fáze: Krize (storming)

hlavními procesy této fáze jsou vyjadřování rozdílných názorů, střety různých názorů, pracovních stylů a úhlů pohledu

9. Fáze: Stabilizace (norming)

v této fázi jsou hlavními procesy stanovování pravidel procesu, uplatňování dobrých řešení, stanovení a dodržování neformálních rolí; stabilizace kultury skupiny, stanovení základních pravidel a omezení, uklidnění situace (různé názory jsou pořád, ale vědí a mají vyzkoušené, co s nimi a jak řešit náročné situace); zaměření na efektivitu

10. Fáze: Produktivní fáze (performing)

hlavními procesy této fáze jsou práce na projektu, maximální zaměření na cíl, maximální využití silných stránek jednotlivců pro práci týmu a dosažení cíle, využívání různých úhlů pohledu a různých názorů v týmu

11. Fáze: uzavírání (closing)

hlavními procesy této fáze jsou dokončení projektu, hodnocení, závěry, odměny, oslava, loučení členů týmu, zakončení spolupráce, ukončování procesů, orientace mimo tento tým

12. Fáze: oživení (refresh)

hlavními procesy fáze jsou udržení produktivity skupiny, obměny skupiny, zlepšování, inovace i prohloubení stereotypů, řešení pracovních problémů, vyladování vztahů, změny v procesech

Bedrnová a Nový (s. 107) formulují etapy rozvoje pracovního týmu se zaměřením na typ převažujících sociálních vztahů a činnosti:

1. Orientace (Forming)

- *typ sociálních vztahů: nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování*

- *cíl etapy: formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce v týmu*

2. Konfrontace (Storming)

- *typ sociálních vztahů: obsazování sociálních rolí, konflikt mezi jednotlivci i mezi dílčími skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny*
- *cíl etapy: polarizace názorů a stanovisek, odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků*

3. Utváření pravidel (Norming)

- *typ sociálních vztahů: vzniká týmová soudržnost, uplatnění a respektování sociálních norem, vzniká spontánní vědomí – MY*
- *cíl etapy: vzniká kooperace, věcné řešení úkolů. dosažení prvních cílů*

4. Výkonnost (Performing)

- *typ sociálních vztahů: společné řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnutí pracovních rolí, společná odpovědnost, přirozenost jednání*
- *cíl etapy: plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na budoucí práci*

5. Udržení (Adjourning)

- *typ sociálních vztahů: posilování všech pozitivních rysů týmové práce*
- *cíl etapy: snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem*

Budováním a rozvojem týmů se zabývá také nová technika teambuilding.

1.5 Formy teambuildingu

Teambuilding je technika a způsob budování týmu. Zahrádková (s. 21) „Teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládnání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“ Dnes je cíl teambuildingu spatřován v celkovém způsobu rozvoje týmu.

Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (s. 102) vytyčují jednotlivé teambuildingové cíle následujícím způsobem:

- *„podpora dynamiky při vzniku nového týmu*
- *napravit neuspokojivé mezilidské vztahy*

- ◊ špatná spolupráce vedoucího s členy týmu
- ◊ špatná spolupráce členů týmu mezi sebou
- *integrace nového člena, členů, části oddělení*
- *prevence vyhoření*
- *vyřešit soutěživost dvou oddělení, která by měla spolupracovat“¹*

Zahrádková (s. 132) upozorňuje na formy teambuildingu z hlediska způsobu práce s jedincem (členem týmu):

- *„**Koučování** – provázení jednotlivce nebo skupiny procesem změny nebo rozvoje v konkrétní situaci za podpory kouče. Koučování se zaměřuje na přístup klienta nebo skupiny k problematické situaci, hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce.*
- ***Učení zážitkem** – stmelení skupiny s využitím zážitkových aktivit a učením se ze zkušenosti. Zážitkové kurzy pracují s různými modelovými situacemi, převáděním získaných poznatků do praxe s přímou zpětnou vazbou o úspěšnosti.*
- ***Vzdělávání, školení** – rozšíření znalostí a používání technik, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce.“*
- *Štork (s. 23) rozlišuje metody teambuildingu z hlediska přínosu teambuildingového programu pro jednotlivce (člena týmu):*
- *„**Interpersonální přístup** se zaměřuje na dosažení sociální a osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy. Učí jednotlivé členy týmu naslouchat druhým, nebo si lépe uvědomovat jejich dosavadní dosažené zkušenosti.*
- ***Definování rolí** je druhou metodou budování týmu. Cílem je vyjasnit si, jaké role se od jednotlivců očekávají, co jsou normy skupiny jako celku, a jak se mezi jednotlivé členy dělí odpovědnost.*
- ***Hodnotový systém** se zaměřuje na rozvoj sdílení mezi členy týmu. Důraz je kladen na postoj členů týmu, co dělají a jaké mají hodnoty. Ne tedy na jednotlivé postavy, jejich jednání a role.*

- *Čtvrtá metoda klade důraz na **týmový úkol**. Jedinečnost každého člena je v tom, jak přispět k plnění celkového cíle. Tady není kladen důraz na to jací jsou jednotlivci, ale spíše na to co umí, jaké mají dovednosti a jak jimi přistupují k celku.“*

Při teambuildingu se využívá rozličných forem. Většina technik využívá zážitkové pedagogiky, jakožto učení se zkušeností, zážitkem. Osobně jsem si formy teambuildingu rozdělila následujícím způsobem:

- **Outdoor**

Jedná se o venkovní program mimo pracoviště, většinou v přírodě, přičemž se od účastníků vyžaduje aktivní přístup. Většinou se požaduje nejen aktivita jednotlivců ale spolupráce celé skupiny. Mívá povahu Štork (s. 25-26) „*nejrůznějších skupinových cvičení, pohybových aktivit a didaktických her*“

- **Indoor**

Podobný outdoorovému tréninku, jen se odehrává v místnostech, většinou opět mimo pracoviště.

- **Společné akce**

Společné akce mohou pomoci utužit vztahy, vybudovat nepracovní zážitky a vytvořit přátelství mezi členy týmu. Patří mezi ně bowling, kuželky, posezení v hospodě, volejbalové turnaje, apod.

- **Vzdělávání**

Vzdělávání může pomoci nahlédnout na řešenou problematiku z jiných stran. Může poukázat na nedostatky při práci a zlepšit přístup k práci.

1.6 Typologie členů týmu

Pro život a fungování týmu je potřeba, aby se členové týmu navzájem tolerovali a dokázali spolu vycházet a spolupracovat. Všichni členové jsou potřební a důležití, protože každý dává svému týmu kus sebe, kus ze své jedinečnosti.

V týmu plní každý svoji přidělenou, nebo z části sebeurčenou roli. Zahrádková (s. 124) „*Týmová role je charakteristika spontánního chování jedince ve skupině*“. Všichni zastáváme průběhu života různé role, které se více či méně prolínají nebo jsou v kontrastu. Bedrnová,

Nový (s. 97-98) „Různí členové týmu definují, sledují, hodnotí a tedy i řeší stejný problém prostřednictvím rozdílného subjektivního filtru jejich osobnosti, jenž představuje jejich individuální paradigma. Tento subjektivní filtr – specifický či interpretační klíč – vzniká díky odlišné dosavadní pracovní i životní zkušenosti, jakož i díky individuálním rozdílům mezi lidmi, vzniklým v průběhu jejich vývoje.“

Nejspíše nejznámější teorií týkající se rolí v týmu je teorie Mereditha Belbina, který určil osm rolí v týmu a zároveň vytvořil jejich hlavní charakteristiky. Jedinec má podle této teorie svoji dominantní roli, podle které se ve většině situací chová a jednu roli záložní, podle které jedná v případě neobvyklých nebo zátěžových situací.

Belbinova typologie týmových rolí a jejich charakteristika, podle Zahrádkové (s. 124):

- **„Kouč** - orientace na lidi, motivátor, buduje osobní vztahy, příjemný, mezilidské dovednosti, pečuje o ostatní
- **Bojovník** - orientovaný na hodnoty, zaměřený na důležitá témata, zapálený pro věc, hledá a určuje priority
- **Objevitel** - zkouší nové věci, vytváří prototypy, miluje změnu a hledá neočekávané řešení, vytváří nové příležitosti, experimentuje, praktik
- **Zlepšovatel** - vytváří dlouhodobé vize, má radikální názory a pohledy, dělá předpovědi, hledá teorie a principy, teoretik
- **Sochař** - má rád akci, potřebuje konkrétní výsledky, potřebuje příklady, udělá, co je potřeba, vůdce první linie
- **Správce** - pozoruje, poslouchá, ujasňuje cíle, stanovuje realistická očekávání
- **Dirigent** - organizuje, dělá plány, stanovuje měřitelné cíle, koordinuje práci, řídí zdroje
- **Vědec** - analyzuje, používá modely, vysvětluje, srovnává, dělá statistiky, má rád intelektuální debaty“

S touto Belbinovou typologií rolí se ztotožňují. Ne v každém týmu se musí vyskytovat všechny tyto role jednotlivě, jeden člověk se může projevovat ve více rolích. Tak jako

v průběhu života každý člověk zastává zároveň více rolí, tak i v pracovním prostředí může jeden jedinec být zároveň vedoucím i nejkreativnějším členem týmu.

1.7 Vedení týmu

Vedení týmu má zásadní vliv na tým, na jeho fungování, na jeho rozvoj, na jeho členy,

na jeho klima. Styl vedení a také vedoucí pracovník může svojí prací tým motivovat, může skrz své postavení tým stmelit, ale také rozdělit. Vedení také může napomoci jednotlivým členům při jejich seberealizaci. Koubek (s. 28) *„Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, ať už jde o zaměstnanecké, meziskupinové či mezilidské vztahy či o vztahy k veřejnosti, s ní se pracovníci dostávají v souvislosti se svou prací do styku. Mimořádnou roli hrají vedoucí pracovníci v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky.“*

Podle Liviana a Pražské (s. 21-23) má manažer při řízení spolupracovníků „vybírat své spolupracovníky; podílet se na rozvoji jednotlivců, pracovních týmů a svém vlastním rozvoji; hodnotit výsledky; vytvářet, udržovat a zvyšovat tvůrčí pracovní vztahy v týmu; sbírat, zpracovávat a rozšiřovat informace.“

Vedoucí pracovník bude dobrým vedoucím pracovníkem, až jakmile pozná sebe sama. K tomu musí mít znalosti a schopnosti pro vedení lidí a mít takové Bláha (s. 99-105) *„chování, které by odpovídalo situaci (chování orientované na úkoly nebo chování orientované na mezilidské vztahy.“* Vedoucí pracovník, jeho styl vedení a řízení, jeho osobnostní profil a schopnosti zásadně ovlivňují fungování týmu.

Vedoucí pracovníky Armstrong (s. 261) klasifikuje následujícím způsobem:

- **„charismatictí / necharismatictí.**

Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své schopnosti inspirovat a svou „auru“. Jsou to vizionářští lídři, kteří jsou orientováni na úspěch, podstupují vy kalkulovaná rizika a jsou dobří komunikátoři. Necharismatictí lídři spoléhají na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou sebedůvěru a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.

- **autokratičtí / demokratičtí.**

Autokratičtí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, aby nutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratičtí lídři povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodování.

- **Umožňovatelé / kontroloři.**

Umožňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor k plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.

- **Transakční / transformační.**

Transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.“

- **Vedoucí pracovníky lze rozdělit také z hlediska toho, na co jsou orientovaní**

vedoucí orientovaný na činnost;

vedoucí orientovaný na lidi (pracovníky)

Způsob práce vedoucího pracovníka se značně projevuje na motivaci i stylu práce pracovníků. Existují teorie popisující styly a způsoby vedení lidí. Z hlediska rozdělení práce se jedná o styly Bláha (s. 105-108) „*přímé (direktivní vedení); koučování; participace; delegování*“.

Řezáč (s. 177-178) rozlišuje následující styly řízení z hlediska povahy interakcí:

◇ **„integrující styl řízení (opakem je dezintegrující styl řízení)**

- *vede k integraci skupinového života a v důsledku toho se také integrují vztahy, tzn. že skupina má povahu vzájemně propojených vazeb*
- *preferuje obvykle kooperativní postupy*
- *vůdce se snaží, aby společné aktivity a vzájemné vztahy tvořily strukturovaný systém, v němž má každý člen svými individuálními cíli a potřebami, vkladem do společných činností své místo*

◇ **nedirektivní styl řízení (opakem je direktivní styl řízení)**

- *je příznačný iniciováním a inspirací společných aktivit především příkladem, přímou akcí*
- *vůdce se snaží vytvářet podmínky pro (sebe)realizaci členů*

◇ **přímý (otevřený, konstruktivní) styl řízení (opakem je manipulativní styl řízení)**

- *je příznačný tím, že při ovlivňování lidí postupuje vůdce čitelně, otevřeně bez manipulativních tendencí - přičemž jde o otevřenost typu „ven i dovnitř“*
- *cíle skupiny jsou definovány veřejně a stejně jako navrhované způsoby jejich dosahování jsou podrobovány skupinové diskusi*

◇ **tvořivý styl řízení (opakem je rigidní, stereotypní, tradiční styl řízení)**

- *je příznačné především iniciováním skupinové atmosféry, která přejí hledání, objevování nových možností (variant) činnosti*
- *podporuje originalitu v činnosti členů skupiny*
- *při hodnocení činnosti členů skupiny se zaměřuje především na výsledky jejich aktivity*

Vedoucí pracovník svým stylem řízení zásadně ovlivňuje fungování skupiny. Lze rozlišit velké množství stylů řízení. Na styl řízení se lze dívat z hlediska zapojení členů týmu do práce, z hlediska povahy interakcí mezi členy týmu, z hlediska vůle o spolupráci členů týmu, z hlediska možnosti volby členů týmu.

Vedoucí pracovníky můžeme rozlišit z hlediska oblíbenosti (na oblíbené a neoblíbené); z hlediska přímosti (na přímé, nepřímé, pokrytecké). Styl vedení vedoucího pracovníka může být subjektivně i objektivně vnímaný jako kvalitní, méně kvalitní, ale i nekvalitní, což se pak může projevat v klimatu týmu i ve výsledcích práce týmu.

1. 8 Spolupráce v týmu

Tam, kde si spolupracovníci rozumí, kde mají chuť spolu trávit čas, vzájemně se respektují, jsou ochotni a schopni požádat o pomoc a také pomoc poskytnout, tam spolu budou také dobře spolupracovat.

Základním stavebním kamenem týmu je spolupráce. Hermochová (s. 27) „*Vzájemný vztah, důvěra, otevřenost, čestnost, vzájemný respekt a určitá stálost, prediktabilita reakcí jsou znaky toho, co bývá označováno jako klima dobré spolupráce.*“ Problémem může být narušení důvěry mezi členy. Pokud bude jednou důvěra narušena, nebude již nikdy tak velká a intenzivní. Pokud bude narušena vícekrát, může být zničena celá.

Klima se projevuje v respektu, ochotě, důvěře i vzájemných vztazích mezi členy týmu. Z toho vyplývá, že klima ovlivňuje také spolupráci v týmu.

Soudržnost týmu

Tam, kde je člověk spokojený, tam chce většinou zůstat. Mezi faktory, způsobující spokojenost a kohezitu (soudržnost) pracovní skupiny patří dle Kohoutka (s. 21) „*spokojenost s materiální odměnou za práci; spokojenost s vlastní pracovní činností; spokojenost se skupinou jakožto organizací i s jednotlivými členy skupiny; spokojenost se schopnostmi vedoucích.*“

Pokud tedy vycházíme z předpokladu, že klima dává týmu dobré rozpoložení, bude tedy pozitivně působit i na soudržnost v týmu.

1.9 Konfliktní situace na pracovišti

V každém týmu nastanou dřív nebo později problémové situace, konflikty, potíže. Avšak tam, kde doposud vládlo dobré klima, se členové budou snažit najít pro tuto problematickou situaci řešení. Nevyřešené problémy (v pracovní oblasti i soukromém životě) totiž mohou vést i k vážnějšímu poškození zdraví jedince, někdy dokonce ke smrti. Koubek (s. 317) „*Je vhodné vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů, a vědět, že budeme pozorně vyslechnutí, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminace konfliktů.*“ Při řešení problémové situace je dobré zjistit, proč před vznikem konfliktu spolupráce fungovala a co se nyní změnilo. Je třeba dojít až na pomyslný kořen konfliktu. Je potřeba naučit se kvalitně komunikovat, což může pomoci při řešení problémů.

Pokud bude klima zdravé, můžeme předpokládat, že konfliktních situací bude na pracovišti méně.

Klima na pracovišti

Na to, že na práci působí kromě fyziologických podmínek i podmínky sociální upozornil Elton Mayo, zakladatel školy lidských vztahů. Ten poukázal na to, že ony sociální podmínky ovlivňují pracovní spokojenost i motivaci pracovníků k vyšším (nižším) výkonům.

Výrost a Slaměník (s. 281) upozorňují, že *„klima ve školní třídě vzniká jako výsledek vzájemného působení učitelů a žáků v určitém prostředí, jeho podstatou jsou vzájemné vztahy, je trvalejší sociální a emoční charakteristikou školní třídy. Klima školní třídy se projevuje např. v soudržnosti třídy, ve vzájemné toleranci a snášenlivosti žáků, v přizpůsobivosti třídy zátěži nebo novým podmínkám, ve vztahu k učitelům i učením.“*

Pokud bychom se zaměřili na to, jak souvisí klima školní třídy a pracoviště, můžeme dojít k závěru, že školní třída, se nám může stát oním pomyslným pracovištěm. Z žáků se nám stanou zákazníci (v případě nestátní neziskové organizace klienti a uživatelé služeb) a z učitelů zaměstnanci. Co se týče učitelského sboru, jde vlastně o vztahy v pracovní skupině (případně v týmu pracovníků). I v pracovním prostředí se klima projevuje soudržností, vzájemnou tolerancí a snášenlivostí, přizpůsobivostí, stejně jako v případě klimatu ve školní třídě.

Klima na pracovišti je jisté naladění pracovníků a celé organizace. Jako klima můžeme nazvat jakousi pomyslnou pohodu na pracovišti, někteří vidí klima na pracovišti jako synonymum k atmosféře, kultuře či prostředí.

Osobně vidím klima jako tzv. rozpoložení pracovníků a organizace; to, jak fungují či nefungují vztahy v organizaci, jak se v ní pracovníci cítí, co vyzařuje organizace navenek do okolního světa, jaké hodnoty a normy jsou obecně v organizaci přijímány.

1. 10 Týmová komunikace

Pro kvalitní práci týmu je nezbytná otevřená komunikace všemi směry, důvěra a respekt. Jen tak má tým příležitost, aby při řešení úkolů, problémů a rozhodování efektivně využíval svoje zdroje a dosahoval tak vysoké produktivity.

Co je komunikace

Haltuf (1) Komunikace *„je vyjadřování a sdělování myšlenek, pocitů, názorů a nápadů ostatním osobám. Komunikace v týmu významně ovlivňuje kvalitu týmové práce. Pokud má*

tým pracovat účinně, potřebuje dostatečný prostor a zdroje k vzájemnému sdělování myšlenek.“

Komunikace a její formy

Tureckiová (s. 71-76) „Za základní formy sociální komunikace se považují verbální, neverbální a komunikace činy. Společně se dvěma základními formami komunikace (verbální a historicky starší neverbální komunikací) tvoří „osu“ procesu leadershipu také vizuální komunikace a „komunikace činy“. Účelné a smysluplné využívání kombinace všech forem komunikace proces leadershipu nejprve umožňuje a následně usnadňuje jeho průběh. Významnou podporou komunikace lídra se skupinou jsou také jeho dovednosti aktivně naslouchat partnerům v komunikaci, získávat od nich zpětnou vazbu a také jim ji smysluplně poskytovat.“

Podle Haltufa (1) dělíme komunikaci na:

- *verbální*
- *neverbální*
- *psanou*

Verbální komunikace je mluvené slovo ať už při přímém kontaktu nebo přenášené. Neverbální komunikace neboli „řeč těla“ může podporovat sdělované myšlenky a podtrhnout důležité pasáže. Může ale také působit zcela opačně. Je tedy třeba dávat si pozor jak na verbální komunikaci tak na neverbální. Psaná komunikace je využívána hlavně k oficiálním sdělením pro více lidí. Je velice permanentní. - nezávislá na paměti jednotlivce. Při špatné formulaci ale může být zavádějící. Zmíněné tři typy komunikací lze v dnešní době velmi snadno všemožně kombinovat pomocí různých technologií a rozšiřovat je dle vlastních požadavků. Často je můžeme rozdělit do dvou kategorií, na hromadnou komunikaci (H) a individuální (I) komunikaci.

Proč je důležitá týmová komunikace :

Týmová komunikace je důležitá pro:

- *sdělování informací vztahujících se k projektu*
- *každý člen týmu musí být seznámen s cílem projektu a vlastní úlohou v něm*

- *každý člen týmu má rozdílné vlastnosti a zkušenosti, které je potřeba maximálně využít
v součinnosti s ostatními členy*
- *všechny otázky či problémy musí být položeny, aby mohli být řešeny, na druhé straně špatná týmová komunikace může naprosto potopit dobrý projekt*
- *členové týmu nemusí pochopit co se po nich chce a budou plýtvat časem a prostředky na děláni nepotřebných věcí*
- *členové týmu se mohou vzájemně špatně pochopit, což vede k rozvinu vzájemných antipatií, to ovlivňuje jejich spokojenost v práci a snižuje chuť pracovat*

Myslím si, že každou komunikační situaci je třeba posuzovat v širších souvislostech organizace a volbu forem, typů a prostředků komunikace uzpůsobit cílům komunikace a faktorům, které mají vliv na výsledný efekt komunikace (účastníci, požadavky, čas, rychlost).

2. Motivace zaměstnanců k činnosti ve tvůrčích týmech

2.1 Obecné pojednání o motivaci pracovníků

Motivace (5) je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

- **biologické** (primární, vrozené) - *potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod.*
- **sociální** (získané) - *kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)*

Americký psycholog Abraham Maslow je autorem stupňovitého řazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka.

Obr. č. 1: Maslowova hierarchie potřeb



Pramen: Blažek, L. Úvod do teorie řízení podniku. 1. vydání. 1999. str. 76

Potřeby vyšší se objevuje až po uspokojení potřeb nižších. Člověk má obvykle potřebu seberealizace, pokud není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Např. člověk netouží po nových závěsech do pokoje nebo obraze (5. stupeň), když je ohrožován nějakou katastrofou nebo je hladový (nenaplněný 1. a 2. stupeň).

Podle Bedrnové, E. a Nového, I. (s. 183) „motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno na dosažení určitého cíle (co chtěl člověk dosáhnout), proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly, co ho na cíli uspokojilo“.

2.2 Motivy k práci

Přirozenou činností většiny lidí je práce. Můžeme se ptát, proč je člověk ochoten dobrovolně pracovat. Jakým způsobem jsou lidé k práci motivováni? Odpovědi hledejme v motivech práce.

Nakonečný (s. 258) rozlišuje dva typy motivů práce:

- *motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce, které leží mimo oblast vlastní práce (extrinšická motivace)*
- *motivy, které jsou uspokojovány prací samou (intrinšická motivace)*

Mezi nejdůležitější **extrinšické motivy** práce patří potřeba peněz, snaha po jistotě, snaha po uplatnění, potřeba kontaktu aj. Za nejdůležitější **intrinšické motivy** lze považovat potřebu činnosti, potřebu kontaktu, motiv výkonu (uspokojení z úspěšného výkonu), snahu mít moc, přání seberealizace.

Nakonečný (5) předkládá výsledky výzkumu autorů Centerse a Bugentala, kteří objevili u příslušníků „vyšších“ povolání zdůraznění vývojově vyšších potřeb a zájmů, tj. intrinšickou motivaci. U příslušníků „nižších“ povolání zjistili zdůraznění potřeby peněz a jistoty. Člověk je intrinšicky motivován, jestliže je pro něj odměnou úspěšně zakončené jednání nebo samotné jednání je pro něj příjemné. Extrinšicky motivovaný člověk silně reaguje na externí odměny, materiální (peníze) i nemateriální (chvála, uznání).

Plamínek (s. 14) Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje.

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není důvod proti tomu protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem **vnitřních pohnutek (motivů)** nebo pod vlivem **vnějších podnětů (stimulů)**, přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat).

2.3 Stimulační prostředky

Hmotná odměna

Hmotná odměna může mít několik forem, nejvýznamnější je peněžní v podobě mzdy, platu, prémie, odměny za vyšší výkon apod. Lauermann (popisuje možnosti finančního odměňování v současném školství. Metodu využívání finančních nástrojů ve formě osobního ohodnocení či speciálních prémie spatřuje pouze jako zčásti využitelnou, jelikož „školství je

sešněrováno tabulkovými tarify a stálým tlakem odborů na růst těchto tarifů na úkor nadtarifních složek“. Nadále také zůstává pravidlem, že osobní ohodnocení je „samozřejmou“ součástí platu.

Jiné formy hmotné odměny mají specifičtější charakter, který může zaručovat účinnější stimulaci pracovníka. Jedná se tzv. **benefity**. Těmto výhodám připisují pracovníci subjektivní hodnotu, která vyplývá z jejich adresnosti. Do této kategorie bychom mohli zařadit např. příspěvky z Fondu kulturních a sociálních potřeb. (V ZUŠ Liberec také slevu na školném pro děti zaměstnanců.)

Obsah práce

- *Každý pracovník může na stejné práci oceňovat něco jiného. Proto by bylo vhodné, abychom si uvědomili, jaké aspekty práce mohou oslovit pracovníka, v našem případě učitele.*
- *tvůrčí práce – tu bychom mohli považovat za základní charakteristiku učitelské profese, práce s dětmi je nevyzpytatelná, učitel si nevystačí s navykými stereotypy jednání, reaguje na měnící se podmínky, má možnost realizovat vlastní nápady*
- *samostatnost, autonomie – učitel je relativně nezávislý na spolupracovnících, mnohdy i na řediteli, který nechává volnost pedagogům vybírat postupy a styly vyučování, samozřejmě by měly být v souladu s cíli a vizemi, které vyznává škola*
- *koncepční myšlení – od učitele se očekává, že bude schopen vymyslet, naplánovat i zrealizovat své vize*
- *systematické myšlení – při plánování vyučování je nutné dodržet časovou a logickou návaznost*
- *hrdost na práci – učitel si má být vědom, že jeho práce má smysl*
- *hrdost na vlastní schopnosti - učitel musí mít vlastnosti a schopnosti působit ve výchovném a vzdělávacím procesu, White v teorii kompetence říká, že člověk má potřebu dokazovat své schopnosti, svou profesionální způsobilost*
- *prestiž – povolání učitele se řadí v žebříčku prestižních povolání na přední místa, i když paradoxně, jak uvádí Průcha (s. 154), učitelé sami sebe podhodnocují a nepřisuzují svému povolání takovou prestiž jako ostatní lidé*

2.4 Pracovní podmínky a režim práce

Podmínky práce se řadí podle Herzbergerovy dvoufaktorové teorie mezi tzv. hygienické faktory, které se vyznačují tím, že jejich nepřítomnost vyvolává nespokojenost a snižují motivaci k práci a jejich přítomnost je podmínkou spokojenosti, která však nemusí být následována zvýšenou motivací pracovníka. Při snaze zaměstnavatele zlepšovat podmínky práce pracovníci ocení zájem, a tím se zlepšuje jejich vztah k organizaci. Ve školství pod pojem pracovní podmínky spadají i materiální vybavení učeben, dostatek kvalitních pomůcek pro vyučování aj.

Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Neformální hodnocení probíhá v rovině racionální a emocionální. Hodnocením se vytváří zpětná vazba, která poskytuje pracovníkovi informace o tom, zda jeho výkon splňuje požadavky na něho kladené. V rovině emocionální lze hovořit o uspokojování potřeby uznání projevením zájmu ze strany vedoucího pracovníka. Reakce, ať pozitivní, tak negativní, povzbuzuje k lepším výsledkům. Hagemannová (s. 66) říká, že „uznání za dobře vykonanou práci vede k většímu úsilí a konstruktivní kritika může inspirovat lidi k tomu, aby se sami ujímali úkolů a rozvíjeli svůj potenciál“.

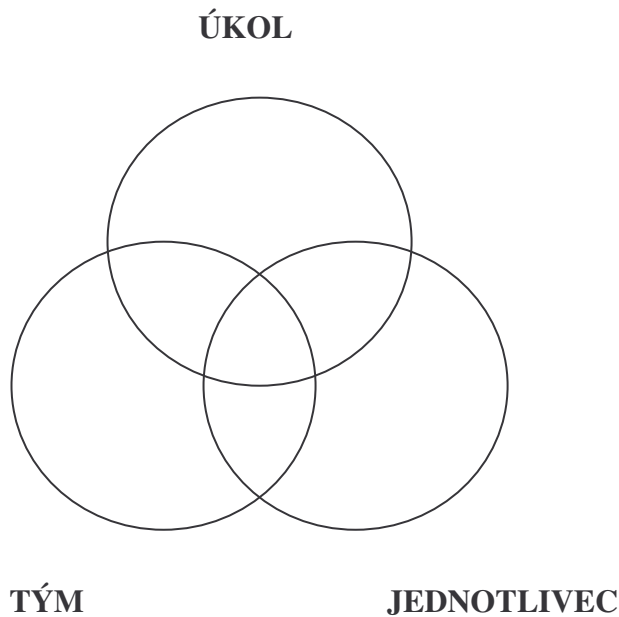
2.5 Motivace k práci v týmu

V manažerském kontextu je účelem motivace vybudit v ostatních touhu a přání dělat nebo udělat něco, co je v souladu se zájmy organizace.

Hartl, Hartlová (s. 114) Motivace členů týmu patří k jedné ze základních povinností týmového vedoucího. Motivace je definována jako „proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování“. Hartl, Hartlová (s. 328) „V psychologii je tento pojem chápán jako intrapsychologický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil. V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnoty dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti“ Adair (s. 72) „Pro vznik akce jsou nezbytné motivy - samotné však nestačí. Pro realizaci přijatého rozhodnutí je nezbytná vůle. Díky ní přejdou rozhodnutí v činy. Za součást motivace je považována také schopnost přimět člověka chovat se nebo jednat určitým způsobem. Poskytujeme mu motiv a stimulujeme tak jeho zájem a převádíme ho do činnosti.“

Hartl, Hartlová (s. 327). Aby mohlo dojít k procesu motivace, je nutná existence motivů. Motiv je definován jako „pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby“

Každý člověk má jiné potřeby a hodnoty a každého motivuje něco jiného. Proto v roce 1989 J. Adair vytvořil tzv. „model tří kruhů“, který zohledňuje individuální potřeby, hodnoty a motivy lidí.



Obr. - Model tří kruhů Adair (s. 72)

Kruh „úkol“ označuje J. Adair také jako kruh „záměr a cíle“. Kruh „tým“ je jím označován také jako „organizační struktura v týmech“ a kruh „jednotlivec“ jako kruh s názvem jednotlivci na všech úrovních“.

Podle J. Adaira existují v organizacích, pracovních skupinách a týmech tři oblasti potřeb, které se vzájemně překrývají. Pole úkol zahrnuje potřebu splnit společný úkol. Pole jednotlivec zahrnuje potřeby, které jsou důležité pro daného konkrétního člověka a pole tým představuje potřebu sounáležitosti týmu nebo skupiny.

Každá z těchto oblastí disponuje vlastními způsoby motivace a tyto tři oblasti potřeb se mohou navzájem pozitivně nebo negativně ovlivňovat. Vzájemné ovlivňování těchto tří oblastí nastane v případě, pokud dojde k jakékoliv pozitivní změně v jednom ze tří kruhů

potřeb. Např. Pokud v týmu dobře funguje interní komunikace a členové týmu spolu úspěšně spolupracují, je pravděpodobné, že se této skupině povede v oblasti její činnosti dobře. Na základě toho také vznikne uspokojivější atmosféra pro jednotlivce.

K tomu, aby byl tým produktivní, je potřeba pokusit se o optimální obsazení týmu podle osobnostních charakteristik (viz typologie členů týmu a dostatečná vnitřní motivace.) Tato „vrstva motivačního založení“ je velice stabilní a práci týmu může brzdit nebo akcelarovat.

2. 5. 1 Specifika motivace pedagogických pracovníků

Jednou z nejčastěji diskutovaných otázek v souvislosti s tvorbou ŠVP je způsob motivace pedagogických pracovníků k práci navíc, k provedení změn, ke spolupráci. K přirozeným změnám dochází pouze tehdy, pokud je člověk **vnitřně motivován** vidinou zlepšení osobní situace prostřednictvím provedené změny. Toho je možné dosáhnout třemi způsoby: (Manuál pro tvorbu ŠVP ZUV, s. 9)

1. *Vysvětlením významu reformy pro umělecké vzdělávání – ZUŠ jsou nedílnou součástí uměleckého vzdělávání v ČR, a proto je nezbytná jejich účast na reformních procesech, které v ČR a EU již probíhají.*
2. *Argumentací o potřebnosti a přínosu změny – v tomto případě zdůvodněním reálného přínosu ŠVP (pomoci pedagogům, aby si uvědomili nesoulad mezi současnou praxí a svými potřebami, tj. mezi tím, co pokládají za potřebné dělat, co by dělat chtěli a nemohou, nebo to dělají v rozporu se současně platnými učebními dokumenty). Učitelé by měli sami přijít na argumenty pro změnu.*
3. *Odměnou – finančním nebo jiným ohodnocením provedené práce (účelově přerozdělujeme nenárokové složky platu s ohledem na aktivní účast při tvorbě ŠVP).*

Jak uvádí Manuál pro tvorbu ŠVP, podmínkou skutečného provedení změny je sebedůvěra těch, kteří mají změnu provést. Je třeba učitelům vyjadřovat důvěru, respektovat dílčí nedokonalosti a oceňovat jejich úsilí. Učitelé musí být přesvědčeni, že úkol zvládnou a že ŠVP za ně nemůže vytvořit někdo jiný. Základní podmínkou úspěchu je pochopení a přijetí RVP ZUV, tedy uvědomění si, že každý z učitelů má jedinečnou příležitost být součástí historické proměny základního uměleckého vzdělávání.

V případě odmítání změny učiteli je třeba probírat jejich pocity, aniž by byli kritizováni. Nejde o souhlas, nýbrž o postoj pozorného posluchače, který se snaží vidět situaci jejich očima. Násilné přemlouvání a hrozby mohou jejich odmítavé stanovisko ještě upevnit.

Námitek naopak lze využít, a to tak, že jsou uznány argumenty, ale jsou doplněny tak, aby si všichni uvědomili jejich logický důsledek. Podstatou týmové práce je společné sdílení cíle (v tomto případě vytvoření ŠVP a úspěšného provedení reformy) jednotlivými členy pedagogického sboru. Tvorba ŠVP tedy nemůže být soutěží, čí text bude nejpovedenější, ani sérií individuálních úkolů bez vzájemných vazeb. Největším přínosem společné tvorby ŠVP je vzájemné obohacování učitelů. Primárním úkolem ředitele školy nebo pracovníka pověřeného koordinací tvorby ŠVP je tedy vytvořit v pedagogickém sboru atmosféru společné odpovědnosti za společný dokument („ŠVP jako vizitka všech učitelů“) a oceňovat ochotu k vzájemnému odkrývání vlastních poznatků, zkušeností, nápadů a postupů.

3. Historie uměleckého vzdělávání v Čechách

RVP ZUV uvádí (s. 8):

Umělecké vzdělávání má v českých zemích dlouholetou tradici. Počátky hudebního vzdělávání sahají až do 17. století. Působením vynikajících kantorů v 18. století a vznikem městských hudebních škol v 19. století byla založena tradice organizovaného hudebního vzdělávání v českých zemích. Počet hudebních škol se v době první republiky dále rozšiřoval a tehdy byl nad těmito školami stanoven i odborný dohled školní inspekce. Po druhé světové válce byl zaveden jednotný typ hudebních škol. V šedesátých letech 20. století se tyto školy transformovaly na lidové školy umění, ve kterých postupně vznikaly další obory: taneční, výtvarné a literárně-dramatické. V době tzv. normalizace význam těchto škol poklesl zařazením mezi školská zařízení. Teprve novelizace školského zákona po roce 1989 vrátila lidovým školám umění jejich původní statut školy a dala jim i dnešní název – základní umělecká škola. V současné době jsou základní umělecké školy součástí systému na sebe navazujícího uměleckého vzdělávání. Základní umělecké školy umožňují podchytit a vzdělávat většinu mimořádně nadaných jedinců a odborně je připravit na neprofesionální uměleckou činnost, popřípadě na studium ve středních a vysokých školách uměleckého nebo pedagogického zaměření a na studium na konzervatořích. 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.

A k zachování této tradice a kvality uměleckého vzdělávání vydává v roce 2010 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky Opatření ministryně školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se vydává Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání. Toto opatření nabývá účinnosti dnem 1. září 2010

3. 1 Vymezení Rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání

RVP pro ZUV uvádí (s. 9), že pro základní umělecké vzdělávání se vydává **Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání** (dále jen RVP ZUV), na jehož základě si každá škola vytváří svůj ŠVP.

Národní program vzdělávání, rámcové vzdělávací programy i školní vzdělávací programy jsou **veřejné dokumenty**, přístupné pro pedagogickou i nepedagogickou veřejnost.

3. 1. 1 Principy, na nichž je Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání založen

Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání vychází z nové strategie vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR, je koncepčním východiskem pro tvorbu rámcových vzdělávacích programů pro střední a vyšší odborné školy s uměleckým zaměřením a konzervatoře. Je založen na principech:

- *liberalizace vzdělávacího procesu, podpory vzdělávací autonomie ve školách*
- *profesní odpovědnosti učitelů a zavádění nových forem a metod do výuky*
- *zdůraznění směřování žáka k osvojování si klíčových kompetencí*
- *rovného přístupu k uměleckému vzdělávání v základních uměleckých školách*
- *udržování a rozvíjení kulturních tradic*

Vzdělávání podle RVP ZUV umožňuje uspořádat výuku podle potřeb žáků i školy. Tím podtrhuje autonomii jednotlivých škol, umožňuje jejich profilaci a poskytuje možnosti variabilnější organizace vzdělávání. Smyslem základního uměleckého vzdělávání je nejen poskytnutí základů uměleckého vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech, ale především pěstování potřebných vlastností a žádoucích životních postojů žáků prostřednictvím vlastní tvorby a setkávání se s uměním.

RVP ZUV je otevřený dokument, který bude v určitých časových etapách revidován podle měnících se potřeb žáků, zkušeností učitelů s ŠVP a měnících se potřeb společnosti.

3. 1. 2 Cíle základního uměleckého vzdělávání

Pro základní umělecké vzdělávání se stanovují tyto cíle:

- *utvářet a rozvíjet klíčové kompetence žáků, kultivovat tím jejich osobnost po stránce umělecké a motivovat je k celoživotnímu učení*
- *poskytnout žákům základy vzdělání ve zvoleném uměleckém oboru s ohledem na jejich potřeby a možnosti*
- *připravit žáky po odborné stránce pro vzdělávání ve středních a vyšších odborných školách uměleckého nebo pedagogického zaměření a na konzervatořích, případně pro studium na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením*
- *motivovat žáky k učení a spolupráci vytvořením příznivého sociálního, emocionálního a pracovního klimatu*

3. 1. 3 Klíčové kompetence v základním uměleckém vzdělávání

Klíčové kompetence definované pro základní umělecké vzdělávání jsou kompetence specifické a představují souhrn vědomostí, dovedností a postojů důležitých pro rozvoj žáka po stránce umělecké a pro jeho budoucí uplatnění v praktickém i profesním životě. Utváření těchto specifických klíčových kompetencí je zaměřeno především na rozvoj schopností žáků tvořit, vnímat a interpretovat umělecké dílo. Osvojení těchto kompetencí umožní žákovi vytvořit si pozitivní vztah k umění a kultuře, k ostatním lidem i k sobě samému. Při utváření klíčových kompetencí v základním uměleckém vzdělávání jsou využívány kompetence, které žáci získali či postupně získávají v předškolním, základním, středním, vyšším odborném i jiném vzdělávání. Utváření a rozvíjení klíčových kompetencí je celoživotním procesem. Podstatou základního uměleckého vzdělávání je vybavit žáky kompetencemi na takové úrovni, která je pro ně vzhledem k jejich osobnímu maximu v dané etapě dosažitelná. Smyslem tedy není definitivní dosažení klíčových kompetencí, ale neustálé směřování k nim.

Klíčové kompetence jsou formulovány jako společné pro všechny umělecké obory základního uměleckého vzdělávání.

3. 1. 4 Umělecké obory v ZUV

Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělání v oboru hudebním, výtvarném, literárně dramatickém a tanečním.

Každý obor je v dokumentu uveden **charakteristikou uměleckého oboru**, v níž je stručně popsán jeho význam a přínos pro vzdělávání žáka a naznačeno obsahové a organizační vymezení.

Následuje **vzdělávací obsah uměleckého oboru**, který je vyjádřen formou **očekávaných výstupů** rozčleněných do dvou **vzdělávacích oblastí**. Vzdělávací oblasti v ZUV zahrnují ve své vzájemné provázanosti produktivní a receptivní složku uměleckého procesu, které jsou ve své specifické podobě vlastní každému druhu umění.

V případě hudebního oboru je vzdělávací obsah produktivní složky dále rozpracován do tzv. **vzdělávacích zaměření**, přičemž u vzdělávacího zaměření Elektronické zpracování hudby a zvuková tvorba jsou očekávané výstupy rozčleněny do tzv. **modulů**.

Další strukturální částí oboru je **rámcový učební plán** stanovující závaznou minimální hodinovou dotaci pro daný umělecký obor. Součástí rámcového učebního plánu jsou **závazné pokyny k rámcovému učebnímu plánu a organizaci výuky**, které blíže popisují a vysvětlují způsob zacházení s učebním plánem při jeho rozpracování a následné realizaci ve školním kurikulu (ŠVP).

Závěr každé kapitoly tvoří **podmínky vzdělávání**. Tyto podmínky jsou vymezeny v oblasti materiálně-technické, bezpečnostní a hygienické, personální, psychosociální a organizační.

Samostatný segment představuje **Multimediální tvorba**, která je v prostředí základního uměleckého vzdělávání chápána jednak jako **prostředek** (nástroj) **umělecké tvorby**, jednak jako výsledek **uměleckého procesu** – hotový tvar uměleckého vyjádření. V **charakteristice** je princip a význam multimediální tvorby v základním uměleckém vzdělávání blíže popsán. Obsahové, časové a organizační vymezení pak přináší další důležité informace pro realizaci Multimediální tvorby ve školním kurikulu.

3. 1. 5 Pilotní a partnerské školy zařazené do projektu Pilot ZUŠ

PRAHA

Praha Základní umělecká škola, Praha 10, Bajkalská 11

Praha Základní umělecká škola, Praha 8, Taussigova 1150

Praha Základní umělecká škola Jižní Město, Praha 4, Křtinská 673

STŘEDOČESKÝ

Nymburk Základní umělecká škola B. M. Černohorského, Nymburk, Palackého třída 574

Libčice nad Vltavou Základní umělecká škola Libčice nad Vltavou

Klečany Základní umělecká škola Klečany, okres Praha-východ

JIHOČESKÝ

Písek Základní umělecká škola Otakara Ševčíka, Písek, Šrámkova 131

Volary Základní umělecká škola Volary, okres Prachatice

Vimperk Základní umělecká škola, Vimperk, Nerudova 267

PLZEŇSKÝ

Starý Plzenec Základní umělecká škola Starý Plzenec

Tachov Základní umělecká škola, Tachov, Rokycanova 1

Plzeň Základní umělecká škola, Plzeň, Terezie Brzkové 33

KARLOVARSKÝ

Chodov Základní umělecká škola Chodov, okres Sokolov

Karlovy Vary Základní škola a Základní umělecká škola Karlovy Vary, Šmeralova 336/15,
příspěvková organizace

Františkovy Lázně Základní umělecká škola Františkovy Lázně, Školní 3

ÚSTECKÝ

Ústí nad Labem Základní umělecká škola Evy Randové, Ústí nad Labem, W. Churchilla 4,
příspěvková organizace

Louny Základní umělecká škola Louny, Poděbradova 610, příspěvková organizace

Kadaň Základní umělecká škola Klementa Slavického, Kadaň

LIBERECKÝ

Doksy Základní umělecká škola Doksy – příspěvková organizace

Mimoň Základní umělecká škola Václava Snítily, Mimoň, příspěvková organizace

Turnov Základní umělecká škola Turnov, náměstí Českého ráje 5

Železný Brod Základní umělecká škola, Železný Brod, Koberovská 589, příspěvková organizace

Liberec Základní umělecká škola, Liberec, Frýdlantská 1359/19, příspěvková organizace

KRÁLOVÉHRADECKÝ

Jičín Základní umělecká škola J. B. Foerster, Jičín, Valdštejnovo náměstí 1

Police nad Metují Základní umělecká škola Police nad Metují, okres Náchod

Hradec Králové Základní umělecká škola, Hradec Králové, Na Střezině 1042

PARDUBICKÝ

Žamberk Základní umělecká škola Petra Ebena, Žamberk, Masarykovo náměstí 145

Pardubice Základní umělecká škola, Pardubice, Lonkova 510

VYSOČINA

Jihlava Základní umělecká škola Jihlava, příspěvková organizace

Chotěboř Základní umělecká škola, Chotěboř, náměstí TGM 322

Havlíčkův Brod Soukromá základní umělecká škola spol. s r. o.

JIHOMORAVSKÝ

Brno Základní umělecká škola Františka Jílka, Brno, Vídeňská 52

Adamov Základní umělecká škola, Adamov, okres Blansko

Veselí nad Moravou Základní umělecká škola, Veselí nad Moravou, okres Hodonín

ZLÍNSKÝ

Uherské Hradiště Základní umělecká škola Uherské Hradiště

Zlín Základní umělecká škola HARMONIE Zlín, s. r. o.

Hulín Základní umělecká škola Hulín

OLOMOUCKÝ

Olomouc Základní umělecká škola Iši Krejčího Olomouc, Na Vozovce 32

Hranice Základní umělecká škola, Hranice, Školní náměstí 35

Zábřeh Základní umělecká škola, Zábřeh, Farní 9

MORAVSKOSLEZSKÝ

Ostrava Základní umělecká škola Eduarda Marhuly, Ostrava-Mariánské Hory, Hudební 6, příspěvková organizace

Rýmařov Základní umělecká škola, Rýmařov, Čapkova 6, příspěvková organizace

Opava Základní umělecká škola, Opava, Solná 8, příspěvková organizace

V české republice je 485 ZUŠ, které se postupně zapojí do tvorby vlastního ŠVP, z toho jedna třetina jsou školy s počtem žáků přesahující číslo 1000.

3.2 Historie ZUŠ Liberec

Liberec jako jedno z největších měst České republiky, nacházející se v krásné přírodní scénérii má ZUŠ s bohatou a významnou historií.

Počátkem 20. let se mimo jiné začíná město Liberec významně projevovat i jako středisko umělecké činnosti. Do této doby spadá i vznik České hudební školy, která byla v Liberci založena v roce 1925.

Prošla dlouhým a složitým vývojem, sídlila v několika budovách a z malé městské školy se rozvinula v jednu z největších uměleckých škol tohoto typu v České republice. V Počátcích v ní studovalo 120 žáků, během desítek let jejího působení se proměnila v Lidovou školu umění (1961), později v Základní uměleckou školu (1991). Absolvovaly ji tisíce žáků a stovky z nich se dále věnovaly umění profesionálně, například klavírista

Zdeněk Hnát, Arnošt Střížek, violoncellisté Marek Jerie, Jan Zvolánek, houslista Jiří Klika, herci Dagmar Bláhová, Oldřich Kaiser, Stanislava Bartošová, zpěvák Luděk Vele, výtvarník Roman Karpat, dirigent Martin Doubravský a další.

Současná ZUŠ sídlí v nové budově ve Frýdlantské ulici, byla postavena v roce 1995 a ve stejném roce byla vyhlášena stavbou roku České republiky.

Škola s kapacitou 1847 žáků je samostatným právním subjektem a jejím zřizovatelem je Statutární město Liberec. Poskytuje vzdělání v hudebním, literárně-dramatickém, tanečním a výtvarném oboru, vyučuje v ní na 76 učitelů. Připravuje své žáky k profesionálnímu studiu i pro amatérskou činnost.

Má řadu souborů a orchestrů, například Severáček – dětský pěvecký sbor, Symfonický orchestr, Dechový orchestr, Jazzovou přípravku, Jazz Girls, Jazz Challenge, Žákovský Big Band, Dudáček – soubor lidových nástrojů, Kytarový soubor La Folia a Sanbinha, přípravné smyčcové soubory Bambini a Juniori a soubory Divadla Vydýcháno a soubory tanečního oboru.

Na dobrém jménu školy se podílí i výtvarná pobočka v Chrastavě.

Škola působí jako metodické centrum, pořádá a organizuje koncerty, výstavy, soutěže.

Zúčastňuje se velmi úspěšně interpretačních soutěží, je účastníkem mezinárodních hudebních, divadelních, výtvarných i tanečních projektů a součástí kulturního života města Liberce i celého kraje.

Počtem žáků se ZUŠ Liberec řadí k největším základním uměleckým školám v České republice. Vysoký počet žáků, jejich rodičů a učitelů je tak ideálním předpokladem ke spolupráci mezi obory uvnitř školy a projekty mezi uměleckými školami v Čechách i zahraničí. Dalším východiskem je možnost provázané souborové a ansámblové tvorby ve všech oborech.

3.3 Analýza výchozího postavení ZUŠ Liberec

Školu navštěvuje 1847 žáků, a to nejen ze spádových oblastí, ale do výuky dojíždějí také děti z okolních městských částí a často i ze vzdálenějších obcí. Složení žáků a studentů zahrnuje široké věkové spektrum, od předškolních dětí až po dospělé.

Vyučuje zde 76 učitelů, což je souhrnné číslo, které v sobě zahrnuje ty, kteří jsou zaměstnáni v pracovním poměru založeném pracovní smlouvou, a ty, kteří zde pracují na základě dohody o pracovní činnosti.

Co se týče vzdělání učitelů, odborně a pedagogicky způsobilých jich na ZUŠ pracuje 57, odborně způsobilých 4, bez způsobilosti 1 a bez pedagogické způsobilosti žádný s tím, že tento výčet je uveden bez učitelů pracujících na dohodu o pracovní činnosti.

Vyučuje zde 13 pedagogů ve věkové kategorii do 30 let, 18 pedagogů od 31 let do 40 let, 21 pedagogů od 41 let do 50 let, 14 pedagogů od 51 let do důchodového věku a 12 pedagogů, kteří důchodovou hranici věku již překročili.

Hlavními kritérii kladenými při výběru uchazečů - učitelů - je jejich odborná a pedagogická způsobilost, rovnoměrné věkové rozložení, ochota spolupracovat nad rámec pracovních povinností a rovněž možnost a vstřícnost k dalšímu vzdělávání učitelů.

Co se týká organizační struktury školy, na nejvyšším stupni je ředitel školy, dále zástupce ředitele, když na ZUŠ Liberec jsou tři zástupci ředitele. Jeden pro oddělení pěvecké a klávesových nástrojů, kterému podléhají vedoucí pěveckého oddělení, vedoucí oddělení klávesových nástrojů a jednotliví "oboroví" učitelé. Druhým je zástupce ředitele pro oddělení strunných, dechových, bicích a lidových nástrojů, kterému podléhají vedoucí oddělení strunných a lidových nástrojů, vedoucí oddělení dechových a bicích nástrojů a jednotliví "oboroví" učitelé. A třetím je zástupce ředitele pro nehudební obory, kterému podléhají vedoucí výtvarného oboru, vedoucí tanečního oboru, vedoucí literárně-dramatického oboru a jednotliví "oboroví" učitelé včetně učitele na detašovaném pracovišti v Chrastavě.

A nakonec celou strukturu školy uzavírají správce budovy, uklízečky, vrátní, hospodářka školy a samostatná odborná referentka.

Budova ZUŠ Liberec byla postavena v roce 1995 za účelem uměleckého vzdělávání a stala se stavbou roku České republiky. Zařízena je bezbariérově, což umožňuje snadnou dostupnost hendikepovaným. Učebny čítají celkem 66 místností a rozčleněny jsou podle oborů, jednotlivých oddělení a podmínek.

ZUŠ Liberec zároveň poskytuje službu pronájmu, takže pronajímá smyčcové, dechové nástroje a dále stejnokroje.

Škola je členěna na několik oborů s jejich jednotlivými studijními zaměřenými a předměty:

1. **Obor hudební** se studijním zaměřením:

Hra na klavír
Hra na keyboard
Hra na varhany
Hra na cemballo
Hra na akordeon
Hra na housle
Hra na violu
Hra na violoncello
Hra na kontrabas
Hra na kytaru
Hra na elektrickou kytaru
Hra na basovou kytaru
Hra na kytaru v populární hudbě
Hra na dudy
Hra na zobcovou flétnu
Hra na příčnou flétnu (pikolu)
Hra na hoboj
Hra na klarinet
Hra na saxofon
Hra na fagot
Hra lesní roh
Hra na trubku
Hra na pozoun (baskřídlovku)
Hra na tubu
Hra na bicí nástroje
Hra na harfu
Sborový zpěv
Sólový zpěv
Populární zpěv

2. **Obor výtvarný** se studijním zaměřením:

Základní výtvarné techniky

Počítačová grafika

3. **Obor taneční** se studijním zaměřením:
Scénický tanec
Klasický tanec

4. **Obor literárně-dramatický** se studijním zaměřením:
Dramatické a slovesné

ZUŠ Liberec se svou činností a zaměřením nevěnuje pouze krátkodobým projektům, ale zajímá se také o ty dlouhodobé. Ať se to týká trvalého a otevřeného systému DVPP, pravidelné účasti žáků v uměleckých soutěžích, na festivalech a přehlídkách či každoroční prezentace všech žáků na vícedenních a všeoborových prezentacích (např. Týden umění, Čas umění), koncertech, interních večerech, vernisážích, vystoupeních a představeních nebo zájezdové činnosti.

Svou činnost rovněž obohacuje o zkušenosti v rámci regionálního rozsahu a také navazující mezinárodní spolupráce se školami a seskupeními ze zahraničí, například:

Bayerische Philharmonie München e.V., Německo

Musikschule Hoyerswerda, Německo

Muziekschool Amersfoort, Holandsko

Europera Jugendorchester, Euroregion Nisa, Polsko, Německo

Normandsko-česko-slovenská asociace Caen, Francie

ZUŠ Liberec nabízí žákům, jejich rodičům, přátelům školy a veřejnosti školu jako jednu ze součástí kulturního života města a regionu a zároveň rozšiřuje možnosti žáků v uplatnění na trhu práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Úvod

Jednou z podmínek kvalitního ŠVP na míru každé školy je však úspěšná společná týmová práce. A zde vyvstávají pro management ZUŠ zásadní otázky: Co je to tým? Vytvořit nový tým nebo pracovat ve stávajících profesních skupinách? Co je týmová spolupráce? Jak tým vytvořit? Jak tým řídit? Jak motivovat týmovou práci. Jak motivovat učitelé k týmové práci? Jak motivovat ke změnám? Jak řešit konflikty týmů?

Z historického hlediska je tvorba ŠVP ZUV jedinečný úkol a klade na budování a vedení týmů specifické nároky.

Jak se s ním vypořádaly některé pilotní a partnerské ZUŠ včetně ZUŠ Liberec se zabývá tato kapitola.

4. Cíl výzkumu, zvolené výzkumné problémy

Cílem práce je na základě dotazníkového šetření a interwia na některých velkých pilotních a partnerských ZUŠ a prostřednictvím analýzy ZUŠ Liberec analyzovat způsob vedení týmů při tvorbě ŠVP ZUV.

Zkoumána byla motivace zaměstnanců ZUŠ pro práci v týmu, způsoby tvoření týmů, využívání externí odborné pomoci při tvorbě týmů, využívání analytických prostředků k zhodnocení aktuálního stavu školy před tvorbou projektových týmů a porovnání výsledků dotazování s analýzou způsobu vedení týmů v ZUŠ Liberec při tvorbě ŠVP.

V práci jsem si stanovila několik výzkumných problémů:

- *Jaké jsou nejučinnější motivační faktory pro práci v projektovém týmu z pohledu managementu ZUŠ?*
- *Zabývají se řídící pracovníci ZUŠ vytvářením systémů motivačních faktorů ve škole?*
- *Využívají vedoucí pracovníci ZUŠ stávajícího systému pracovních skupin?*
- *Vytvářejí vedoucí pracovníci ZUŠ příležitosti k vytváření nových projektových týmů?*
- *Podle čeho si vedoucí pracovníci ZUŠ vybírají členy projektových týmů? Využívají typologie týmových rolí?*

- *Vzdělávají vedoucí pracovníci ZUŠ členy týmů a týmy samotné teambuildingovou technikou?*
- *Analyzují vedoucí pracovníci ZUŠ stávající stav školy pomocí moderních analytických prostředků a vycházejí z těchto analýz při tvorbě a vedení projektových týmů?*

4.2 Dotazník

Ke splnění výzkumných cílů byl zpracován uzavřený dotazník. Dotazník se skládal z 11 uzavřených i polouzavřených otázek, a z tabulky se 26 nejčastějšími motivačními faktory. K otázkám byly nabídnuty varianty odpovědí k zaškrtnutí, ale i možnost vlastního vyjádření se. V tabulce motivačních faktorů volili na škále 1-10 nejčastější motivační faktor, se kterým se setkávají v praxi a který užívají. Hodnota 1 značí minimálně použitý motivační faktor a hodnota 10 znamená nejčastější motivační faktor. Dotazník byl anonymní. Respondenti uváděli funkci, počet žáků školy, počet pedagogů a zda se jedná o školu pilotní či partnerskou. Vzor dotazníku je v příloze č. 1

Dotazník byl zaslán ředitelům ZUŠ internetovou poštou. V úvodu dotazníku je vysvětlen důvod šetření a je zde rovněž žádost o vyplnění a vrácení dotazníku. Část dotazníků byla předána osobně. Byly rozeslány celkem do 26 ZUŠ ze 40 pilotních a partnerských ZUŠ, to je asi 9% ze 485 ZUŠ v ČR. Ze 40 pilotních či partnerských škol jsem vybrala k dotazování pouze 26 ZUŠ, neboť zbylých 14 ZUŠ jsou školy s počtem do 500 žáků a počtem pedagogů do 10 a tudíž leží mimo zájem této práce. Návratnost dotazníků byla 96 % .

4.3 Interview

Interview je metodicky vedený rozhovor s cílem získat potřebné informace.

Pro přesnější zmapování dané problematiky bylo provedeno doplňující osobní i telefonické interview s řediteli některých velkých pilotních škol, se kterými jsem se setkávala na jednáních projektu Pilot ZUŠ.

4.4 Charakteristika zkoumaných souborů:

Celý základní výzkumný soubor tvoří 26 ZUŠ. Z toho je 21 škol úplných čtyřborových, 2 školy bez tanečního oboru, 3 školy bez literárně dramatického oboru. Všechny školy mají obor výtvarný a hudební.

4.5 Zpracování odpovědí dotazníkového šetření :

Ve škole zastáváte funkci:	Ředitele/ky	zástupce ředitele/ky
Četnost odpovědí	7	18

Z tabulky je patrné, že v ZUŠ pracují ředitelé škol s delegováním pravomocí a pověřili k vyplnění dotazníků většinou své zástupce. To vypovídá o způsobu řízení a vytváří předpoklady pro týmovou práci.

Počet žáků školy	do 500	do 1000	nad 1000	nad 1500
Četnost odpovědí	0	5	6	14

Tabulka zobrazuje množství velkých ZUŠ zapojených v projektu Pilot ZUŠ a rozložením podle počtu žáků odráží specifické postavení ZUŠ v rámci školské soustavy, kdy ZUŠ pokrývá rozsáhlé spádové oblasti.

Počet pedagogických pracovníků Vaší školy je	do 10	do 25	do 40	40 a více
Četnost odpovědí	0	0	11	14

Tabulka počtů zaměstnanců koresponduje s předchozí tabulkou.

V Pilotu ZUŠ jste školou	pilotní	partnerskou
Četnost odpovědí	19	6

Většina dotazovaných škol je ZUŠ pilotní, tzn., že jejich ŠVP je již ověřován v praxi.

Partnerské školy se podílely na tvorbě RVP ZUV, ale v tvorbě vlastního ŠVP nepostoupily z některých důvodů(časová nedostatečnost, personální změny, vlastní rozhodnutí...) ve výsledku pilotáži svého ŠVP.

Otázka č. 1

Jak funguje na Vaší	jen ve vedení	jen v oficiálně	jen v jednotlivých	zcela přirozeně	nefunguje	jiná možnost
----------------------------	---------------	-----------------	--------------------	-----------------	-----------	--------------

škole týmová spolupráce?	školy	jmenovaných týmech	předmětech /oborech	mezi obory při tvorbě projektů a plnění úkolů		
Četnost odpovědí	2	4	5	11	1	1

Jen na méně než polovině škol funguje týmová spolupráce v rámci mezioborových projektů a při plnění úkolů.

Jiné: Spolupráce s externími partnery

Otázka č. 2

Před tvorbou ŠVP pracovaly ve škole v pravidelném režimu tyto týmy (skupiny)	vedení školy	předmětové komise	školní umělecká rada	pedagogická rada	sružení rodičů a přátel školy	školská rada	jiné
Četnost odpovědí	25	25	14	25	21	17	4

Výsledky uvedené v tabulce vypovídají o organizaci ZUŠ v rámci vyhlášky o ZUŠ

Jiné: odborová organizace, kluby přátel škol, kluby přátel oborů, občanské sdružení

Otázka č. 3

Na tvorbě ŠVP pracuje	vedení školy	předmětové komise	školní umělecká rada	pedagogická rada	projektový tým utvořený pro tvorbu ŠVP	jiný tým
Četnost odpovědí	12	8	2	2	14	5

Většina škol vytvořila pro tvorbu ŠVP projektový tým.

V řadě případů se tvorby účastní vedení školy, což je logické z důvodů formální zodpovědnosti za obsah výuky.

Předmětové komise byly často první volbou, protože pracují v ZUŠ ze zákona. Až později se tyto komise podílely na vzniku projektových týmů. (viz interview)

Jiné: rada ŠVP, komise ŠVP, sdružení ŠVP, klub přátel ŠVP, koordinační tým ŠV
Otázka č. 4

Tým pro tvorbu ŠVP tvoří	zástupci vedení školy	zástupci předmětové komise	zástupci školní umělecké rady	zástupci žáků	zástupci rodičů	zástupci zřizovatele	zástupci školské rady	jiní zástupci
Četnost odpovědí	25	25	14	2	2	0	0	5

Tabulka vypovídá o faktu, že týmy pro tvorbu ŠVP byly převážně tvořeny ze stávajících provozních struktur.

Jiné: učitelé bez zapojení ve struktuře ZUŠ

Otázka č. 5

Tým pro tvorbu ŠVP vede	ředitel/ka školy	zástupce ředitele	koordinátor z řad učitelů	koordinátor z vedení školy	jiný koordinátor
Četnost odpovědí	3	2	6	11	3

Tato tabulka vypovídá o stavu vedení prací na ŠVP v době pilotáže programů.

Tabulka nezachycuje počáteční stav tvorby ŠVP ZUV, kdy práce řídili ředitelé škol. (viz interview)

Otázka č. 6

Využili jste při budování vlastního týmu ke tvorbě ŠVP externího odborného poradenství?	Ano	Ne
Četnost odpovědí	5	20

ZUŠ většinou nevyužili externích odborníků, což je pravděpodobně dáno i specifickou problematikou struktury ZUŠ.

Otázka č. 7

Máte možnost jako ředitel plně ovlivnit složení Vašeho projektového týmu (vybrat si jednotlivé členy týmu)?	Ano	Ne
Četnost odpovědí	22	3

Ředitelé ZUŠ plně ovlivňují výběr týmů ke tvorbě ŠVP.

Otázka č. 8

Pokud máte možnost vybrat si konkrétní členy týmu, podle čeho je vybíráte	podle odborných znalostí	podle schopnosti komunikace	snažím se sestavit tým podle týmových rolí (např.dle Belbinovy teorie), které potřebuji v týmu obsadit	jiné
Četnost odpovědí	11	10	5	4

Odpovědi respondentů demonstrují srovnatelnou důležitost odborných a komunikačních dovedností pro práci v týmu.

Z výsledku je patrné, že pětina vedoucích pracovníků využívá moderní techniky vedení lidí.

Jiné: vzdělání, délka praxe

Otázka č. 9

Využili jste při budování týmu ke tvorbě ŠVP	odborné semináře	týmové tréninky	výjezdová zasedání	jednorázové přednášky	jiné akce
Četnost odpovědí	24	7	11	25	5

V menšině případů se vedení školy věnovalo budování samotného týmu (týmové tréninky), do určité míry je možné do této kategorie započítat i výjezdová zasedání, která mohou mít pozitivní dopad na tvorbu a formování týmu.

Většinou využili odborné semináře a jednorázové přednášky k řešení konkrétního úkolu, tj. tvorby ŠVP.

Otázka č. 10

Jaké analytické prostředky jste použili k zhodnocení aktuálního stavu školy před tvorbou ŠVP	SWOT analýzu (respondenti učitelé)	podklady z autoevaluace	výroční zprávy	inspekční zprávy	vlastní materiály, jaké	Dotazníky (respondenti žáci, rodiče) jiné
Četnost odpovědí	18	11	2	0	16	14

Většina škol využila k zhodnocení aktuálního stavu školy SWOT analýzu, kde respondenti byli učitelé a využila také vlastní materiály.

Zajímavé je zjištění, že inspekční zprávy nebyly ani v jednom případě využity k analýze školy. Předpokládám, že důvodem je neaktuálnost zpráv.

Vlastní materiály: hospitační zprávy vedení, almanachy, osobní pohovory, autoevaluace, vlastní koncepce vize, personální, ekonomické, plány práce, projekty, spolupráce s klubem přátel ZUŠ

Otázka č. 11

Nejúčinnější motivační faktory pro práci v projektovém týmu ke tvorbě ŠVP byly	Pořadí faktoru
Hmotné ocenění	4
Morální ocenění	2
Příjemné prostředí	6
Možnost růstu	2
Možnost postupu	7

Pružná pracovní doba	10
Srozumitelné cíle	7
Zaměstnanecké výhody	11
Atraktivnost práce	8
Profesionální rozvoj	3
Přístup k moderním technologiím	9
Osobnost nadřízeného	11
Jistota v zaměstnání	3
Seberealizace	7
Samostatnost	3
Kvalitní pomůcky	9
Týmová práce	8
Uznání kvalitní práce	5
Prezentace úspěchů	8
Vzájemné pochopení	5
Přátelské vazby	10
Kritéria odměn	5
Spravedlivé ocenění	4
Realizovatelnost cílů	7
Pochvala	1
Delegování pravomocí	10
Jiné a jaké?	10

Účinné motivační faktory jsou analyzovány v tomto pořadí:

Pochvala je ceněna nejvíce. Jedná se o nejhodnější motivační faktor. Je patrná vysoká četnost pozitivních odpovědí na výskyt „pochvaly“ jako motivačního faktoru. Hned za tímto faktorem se umístily faktory „možnost odborného růstu“ a „morální ocenění“. Nejméně účinný faktor je „osobnost nadřízeného“ a „zaměstnanecké výhody“.

Zajímavé je umístění týmové práce téměř na konci žebříčku, což může vypovídat o specifikách ZUŠ a to je převážně individuální výuka, tím pádem i silné soustředění na vlastní individualitu.

V dotazníku byly jako jiné faktory uvedeny tyto faktory motivace:

Spokojenost dětí

Spokojenost rodičů

Spokojenost zaměstnavatele

Nepotřebují motivaci, mají to v sobě a práce je baví

Práce si váží a chtějí ji dělat zodpovědně, bez ohledu na vedení školy

Vedu si evidenci pochval na pracovišti a dodržuji co nejvyšší frekvenci a tím pozitivně posouvám svůj tým k vrcholným výkonům. Vždy je za co pochválit, je nutné hodně evidovat a individualizovat pochvaly

Užívám jako motivaci stres. Moji pracovníci jsou ve stresu vysoce výkonní a kreativní.

4. 6 Zpracování interviea

Otázky: Jak motivujete učitele ke změnám a k týmové práci? Máte vytvořen vlastní systém motivačních faktorů? Kdo řídil počáteční práce na ŠVP?

Zkušenosti z některých velkých pilotních škol:

„Osvědčilo se mi začít s kolegy mluvit o změnách mnohem dříve, než začne samotná práce na ŠVP. Stále a stále vysvětlovat, co to vše přinese za pozitivum pro školu a pro ně samotné.“

„Zvolil jsem cestu argumentací o výhodnosti změny. Již několik let nemají zaměstnanci osobní ohodnocení vzhledem ke stále se snižujícím finančním dotacím. Při tvorbě ŠVP je proto ani nenapadlo pít se po nějakém finančním vyrovnání.“

„Je však třeba dodat, že příliš dlouhá (byť sebelépe míněná) diskuse je nebezpečím jistého „vyhoření“ či postupné ztráty počátečního nadšení.“

„Huře se pracovalo s učiteli, kteří vyučují ve škole na částečný úvazek. V důsledku jiných pracovních povinností nebyli v častém kontaktu s ostatními učiteli na škole a nepochopili plně RVP.“

„Snažili jsme se zdůraznit skutečnost, že při dobře napsaném ŠVP bude možné vyučovat tak, jak to dosud děláme, a současně bude možné zavést (případně legalizovat) nové postupy, metody práce, zohlednit nové trendy apod.“

„Cíl reformy vnímáme jako změnu myšlení. Častý výklad, se kterým se setkáváme – sepsat to, co děláme dobře – zavání zakonzervováním statusu quo, tím pádem formálně sepsaným vzdělávacím programem. Argument, že mají pedagogové popsat vlastní dobrou praxi, bohužel brzdil vývoj myšlení.“

„V prvním kole vznikly hádky v kolektivu a názorová nejednotnost. Bylo nutné a velice přínosné proškolení o týmové spolupráci, komunikaci...“

„Velký význam klademe na prolínání starší–zkušené generace a mladších kolegů, kteří chápou nutnost změny a možnost uplatnění svých představ při realizaci nových, moderních postupů ve vzdělávání na našem typu škol.“

„Učitelé byli nejvíce motivováni tím, že mohou ovlivnit vlastní vzdělávací obsah školy, tedy že se přímo mohou vyjádřit (v mezích daných ‚státními‘ očekávanými výstupy) k náplni studijních zaměření.“

„U nás je to teď tak, že se učitelé po těch společných (a někdy dramatických) poradách scházejí v úzkém odborném kruhu svého oboru či oddělení a zabývají se intenzivně svou problematikou.“

„Zpočátku zabírala motivace o nutnosti tvorby ŠVP pro samu existenci ZUŠ mezi školami. Po vtažení učitelů do jádra dění byla již motivací tvorba sama. Motivaci finanční a ekonomickou jsem použila až před závěrem tvorby – pro výdrž.“

„Kdo by asi řídil počátky práce na ŠVP než ředitel? Nikdo jiný neměl informace. A je přeci jenom zodpovědný za obsah celého materiálu, tak je v podstatě musí řídit pomalu až do konce“

4.7 Zkušenosti pilotních ZUŠ – výsledky dotazníkového šetření a interview

Na základě dotazníkového šetření a interview na velkých pilotních a partnerských ZUŠ jsem došla k závěru, že:

Vedoucí pracovníci ZUŠ většinou sami nevytvářejí své vlastní systémy motivačních faktorů pro týmovou spolupráci, ale většinou preference motivačních faktorů svých pedagogů znají.

Vedoucí pracovníci se většinou drží stávajícího systému pracovních skupin, které jsou v ZUŠ povinné z vyhlášky o ZUŠ.

Vedoucí pracovníci ZUŠ příležitosti k vytváření nových projektových týmů na základě teoretických poznatků o budování a vedení týmů nevyužívají, týmy pro tvorbu ŠVP byly převážně tvořeny ze stávajících provozních struktur.

Členy projektových týmů si vedoucí pracovníci ZUŠ vybírají většinou na základě odborných a komunikačních dovedností a pouze pětina vedoucích pracovníků využívá moderní techniky vedení lidí, např. sestavuje tým podle týmových rolí dle Belbinovy teorie.

Vedoucí pracovníci ZUŠ své členy týmů a týmy samotné vzdělávají v menšině případů. Týmové tréninky k budování samotného týmu využilo jen 7 škol. Do určité míry je možné do této kategorie započítat i výjezdová zasedání, která mohou mít pozitivní dopad na tvorbu a formování týmu, pokud budou využita k budování a rozvoji týmu dle teambuildingu.

Většinou využili odborné semináře a jednorázové přednášky frontálního charakteru k řešení konkrétního úkolu, tj. tvorby ŠVP.

Většina škol využila k zhodnocení aktuálního stavu školy SWOT analýzu, kde respondenti byli učitelé a využila také vlastní materiály.

Zajímavé je zjištění, že inspekční zprávy nebyly ani v jednom případě využity k analýze školy. Předpokládám, že důvodem je neaktuálnost zpráv.

Většina dotazovaných škol je svým charakterem odpovědí podobná ZUŠ Liberec, která by se mohla stát průměrnou modelovou ZUŠ pro otázky vedení týmů v podmínkách velké školy při tvorbě ŠVP ZUV.

V další části této práce se proto zaměřuji na analýzu a proces tvorby týmů na konkrétní škole.

4.8 Analyzování koordinace týmové spolupráce a tvorby školního vzdělávacího plánu v ZUŠ Liberec

4.8.1 Analýza školy před tvorbou ŠVP

K tvorbě školního vzdělávacího programu nelze přistupovat bez podrobné analýzy podmínek školy, bez zjištění současného stavu vzdělávání, atmosféry, materiálního i personálního zabezpečení atd., ale také bez znalosti představ a plánů učitelů, žáků i rodičů. Zmapování stávající situace, definování slabých i silných stránek, příležitostí a také rizik je pro školu důležitým výchozím bodem při tvorbě kvalitního a perspektivního školního vzdělávacího programu; nezbytným předpokladem při stanovování vzdělávacích priorit a výchovných a vzdělávacích strategií. Proto také byla analýza aktuálního stavu na ZUŠ Liberec jedním z prvních kroků přípravy ŠVP. Ke zjištění potřebných údajů jsme využili studia vlastních materiálů, dotazníky, SWOT analýzu, setkání a diskuse (viz níže)

Vše začalo mimořádnou pedagogickou radou, kterou svolal ředitel školy na velký sál školy a pomocí prezentace seznámil všechny učitele s reformou ve školství v ČR a EU a zvláště se zaměřil na význam reformy pro umělecké školství v ČR. Oznámil učitelům, že ZUŠ Liberec byla vybrána, aby se podílela jako jedna z největších ZUŠ v ČR na počátcích reformy ZUV, a to v roli školy pilotní a on tuto roli přijal.

Seznámil přítomné s tím, co tato nová role školy bude znamenat pro učitele (častější pravidelné setkávání celého sboru, setkávání v odborných komisích, semináře k RVP, vytvoření týmu pro tvorbu ŠVP, ale také možnost podílet se na změnách v učebních plánech tak, aby došlo k souladu s tím, co a jak učí a co jim umožňují současné osnovy a jaká je jejich představa o budoucnosti jejich oborů a výuky. Připomněl, že se bude samozřejmě snažit účelově přerozdělovat nenárokové složky platu s ohledem na aktivity při účasti tvorby ŠVP.

Rozdal dotazníky (autoevaluační dotazník, SWOT analýzu, dotazník pro žáky, dotazník pro rodiče) a vysvětlil jejich účel, význam a připomněl termíny k odevzdání. (Příloha č. 1) Pozval na první schůzku k problematice RVP ZUV do ředitelny vedoucí oddělení a členy školní umělecké rady a vedoucí předmětových komisí a vyzval k diskusi k projednávanému tématu a k hlasování o souhlasu s účastí školy v pilotáži ZUV (0 učitelů nesouhlasilo, 5 učitelů se zdrželo hlasování a 63 zúčastněných souhlasilo, 8 učitelů bylo omluveno)

4. 8. 2 Analytické prostředky k zhodnocení aktuálního stavu ZUŠ Liberec

4. 8. 2. 1. Vlastní materiály

Získávali jsme informace z vlastních výročních či inspekčních zpráv, dřívějších sdělení rodičů, z údajů starších dotazníků zadaných učitelům, žákům, rodičům a z dalších zdrojů. Zjištěná data vypovídala například o dřívějších cílech školy a o jejich naplnění, o problémech, se kterými se škola potýkala, a o způsobech jejich řešení, o spolupráci s rodiči, názorech rodičů na školu, o úspěšnosti absolventů. Inspekční zprávy zase přinesly kromě jiného potřebný vnější pohled na dění uvnitř školy.

4. 8. 2. 2. Setkání a diskuse

K analýze podmínek sloužily celoškolní diskuse, mimořádné pedagogické rady, neformální setkání pedagogů, setkání s rodiči. Vedení školy dalo učitelům předem teze a otázky, které každý nejprve promýšlel sám, pak se o názorech diskutovalo v odborných předmětových komisích.

4. 8. 2. 3. Dotazníky

Dotazníky připravilo vedení školy pro učitele, žáky i rodiče a také dotazníky vyhodnocovalo.

Sestavování dotazníků i jejich následné vyhodnocování bylo poměrně časově náročné. Výsledky vyhodnocení, přesněji kvalita získaných informací, závisely na vhodně volených otázkách, na propracovanosti dotazníků. Dotazníky byly většinou vyplňovány anonymně. Měly buď formu otevřených otázek, kdy dotazovaný odpovídal vlastními slovy, nebo částečně otevřených otázek, kdy si odpověď vybíral z nabídky a doplnil vlastním zdůvodněním, či uzavřených otázek, kdy volil některou variantu z nabídnutých odpovědí. Otevřené otázky mají výhodu v tom, že dotazovaný má prostor formulovat svůj názor nebo zdůvodnit výběr odpovědi, uzavřené otázky se zase lépe vyhodnocují. (Příloha č. 3 a 4)

Dotazníky nejčastěji zjišťovaly:

- **Psychosociální podmínky** - klima školy, vzájemné vztahy mezi všemi účastníky vzdělávání, motivující prostředí, hodnocení žáků, komunikace, sociální klima
- **Materiální a prostorové podmínky** - poloha školy, přístupnost školy, vybavení učeben, pomůcky a další technika, šatny, relaxační zóny
- **Personální podmínky** - kvalifikovanost a aprobovanost vyučujících, věkové zastoupení ve sboru, zastoupení mužů a žen, týmová spolupráce, pracovní vztahy, motivace k práci, aktivita vedení a pedagogického sboru, zapojení do projektů, inovace školy, spokojenost v pedagogickém sboru, vzdělávání pedagogů.
- **Spolupráci s rodiči, s obcí a veřejností** - informovanost rodičů; spolupráce s rodiči, komunikace; podmínky spolupráce školy a rodičů, školy a zřizovatele, školy a veřejnosti, školy a žáků; spolupráce s ostatními školami.
- **Podmínky pro hygienické a bezpečné vzdělávání** - vzdělávací požadavky rodičů/žáků, zařízení a vybavení chodeb, záchodků, umýváren, propojení vzdělávání s praktickým životem.

- **System a organizace školy** - organizační schéma, financování, koncepce školy - včetně plánů do budoucna, objektivní srovnání škol v regionu, plánované změny ve vzdělávání, zlepšení komunikace školy a veřejnosti, spolupráce se zástupci obce, KÚ, DVPP,

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO ŽÁKY

Účast – statistika:

Celkový počet žáků v ZUŠ Liberec	1847
Počet rozdaných dotazníků	1847
Počet odevzdaných dotazníků	478
Počet odevzdaných dotazníků žáků do 8 let	154
Počet odevzdaných dotazníků žáků do 12 let	231
Počet odevzdaných dotazníků žáků do 15 let	65
Počet odevzdaných dotazníků žáků do 18 let	32
Počet odevzdaných dotazníků žáků od 18 let	6
Počet odevzdaných dotazníků žáků bez určení věku	11

VYHODNOCENÍ OTEVŘENÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKU PRO ŽÁKY

Co bys pěkného sdělil ZUŠ Liberec na závěr? Existuje něco, co Ti v ZUŠ Liberec vadí, co Tě trápí, co je Ti nepříjemné?

Všechny texty od žáků byly sepsány (pro zveřejnění byla vymazána konkrétní jména učitelů i ostatního personálu školy, objevující se v dotazníku) a rozděleny dle věkové kategorie (viz statistika) a s tímto souhrnem byli seznámeni všichni zaměstnanci školy i rodičovská veřejnost na schůzce sdružení rodičů a přátel školy.

Vedení školy pracovalo s tímto materiálem velmi do hloubky a vycházelo z něj i k přípravě tvorby ŠVP. Například při hodnocení klima školy, tvorbě vizí školy, ale i při hodnocení zaměstnanců a tvorbě odměn a plánování ve všech oblastech.

Přesto, že vyplněný dotazník odevzdala pouze třetina dotazovaných, což je v současné době „dobrovolnosti“ v oblasti výzkumu na velkých školách (konzultováno s ředitelem ZUŠ Uherské Hradiště) číslo uspokojivé, měl tento dotazník pro vnitřní potřeby ZUŠ Liberec velký význam a posunul činnost školy k lepšímu.

O tento formulář dotazníku projevili zájem i ředitelé některých škol v libereckém regionu i jedna velká škola našeho charakteru mimo region. Neboť na jednáních krajské umělecké rady ZUŠ Liberecka se o tvorbě ŠVP aktivně hovoří a ZUŠ Liberec je pro řadu škol metodickým vzorem.

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO RODIČE

Účast – statistika:

Celkový počet rodin v ZUŠ Liberec	1847
Počet rozdaných dotazníků	1847
Počet odevzdaných dotazníků	291

VYHODNOCENÍ OTEVŘENÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKU PRO RODIČE

Co se Vám vybaví, když se řekne Základní umělecká škola Liberec? (příklad:“ Cenný unikát v rámci evropské unie“.)

Vítáme Vaše názory a vyjádření k silným i slabým stránkám ZUŠ Liberec. (příklad: “Moc se mi líbí, že berete i mladší děti na zájezdy do ciziny - díky za váš čas i starost! Nelíbí se mi přezouvání - používání návleků.“)

Při zpracovávání odevzdaných dotazníků jsme opět upravili části, které zmiňovaly konkrétní jména zaměstnanců školy, aby souhrn odpovědí mohl být použit veřejně a nebyl porušen zákon o ochraně osobnosti, ať byla jména uvedena v kladném či záporném významu. Tým, který dotazníky zpracovával (vedení školy, sekretariát, někteří vedoucí oborů a oddělení), byli upozorněni na důležitost, nevynášet informace týkající se konkrétních osob ze zpracovávaných materiálů.

Vedoucí předmětových komisí si z obou dotazníků vybrali materiály, které přímo i nepřímo souvisely s oblastí jejich výuky a použili je při jednáních komisí, kdy se nad materiály diskutovalo, hledala se východiska ke zlepšení podmínek výuky, srozumitelnosti obsahu učiva pro děti i rodiče nebo se naopak posilovaly věci dobré, srozumitelné, školu, obor i učitele reprezentující.

Z těchto jednání přinášeli vedoucí jednotlivých předmětových komisí zprávy, návrhy, postřehy a názory zpět na jednání rady ŠVP.

Zpracovávání dotazníků bylo náročné, ale pro práci školy na vlastních změnách velmi užitečné. Většina učitelů byla z výsledků dotazování žáků i rodičů mile překvapena, přesto, že před rozdáváním dotazníků měli pocit, že je tento způsob získávání informací zbytečný, administrativně náročný, že stejně nebude informovat objektivně a nebude žádným přínosem ke změnám ve škole. U některých třídních učitelů (2) došlo dokonce k tomu, že dotazníky nerozdávali, ale děti se zeptaly v jiném předmětu, jiného učitele a takto se informace dostala ven a byla sjednána náprava. Pedagog byl individuálně poučen o důležitosti průzkumu jeho významu pro tvorbu ŠVP. Tito učitelé se nezúčastnili mimořádné pedagogické rady, kde bylo vše projednáváno a tudíž jim informace chyběly. Proto je nutné, sledovat úroveň informovanosti pedagogů a rozvíjet ji. Důslednost je v tuto chvíli na místě a vlídné důslednosti je třeba po celé období změn a aktivit k nim náležitým.

Dotazníky také „nastavují zrcadlo“ tomu, jak děti a rodiče vnímají učitelé jako reprezentanty školy, ať z hlediska negativního nebo pozitivního. A tato informace může být i pozdějším zajímavým zdrojem při budování nového projektového týmu.

Informace a zkušenosti získané zpracováváním obou dotazníků se staly i předmětem jednání pilotních škol libereckého kraje a pro řadu škol kraje i zajímavým odrazovým můstkem

pro tvorbu vlastního ŠVP.

4. 8. 2. 4. SWOT analýza

SWOT analýza je velmi používaná a účinná metoda pro zjištění současného stavu - silných a slabých stránek, potřebných změn, rizik a nutných kroků, které jsou pro změnu (k lepšímu) nezbytné. Dává příležitost k přehlednému formulování strategických vizí rozvojem silných stránek, odstraněním slabých stránek, využitím budoucích příležitostí a vyhnutím se rizikům. SWOT analýza se používá ke zmapování jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí školy (v souvislosti s analýzou vnějšího prostředí se také hovoří o tzv. STEP analýze tj. analýze sociálních, technických, ekonomických a politických podmínek). SWOT analýza by se neměla zaměřovat pouze na materiální podmínky školy, ale měla by obsáhnout celý výchovně vzdělávací proces. Na ZUŠ Liberec prováděl analýzu celý kolektiv školy. SWOT analýza je časově náročná na přípravu i vyhodnocení.

SWOT analýzu jsme zaměřili na: (Příloha č. 2)

- pedagogický proces - inovační a alternativní formy výuky
- demografický vývoj (počty dětí, trendy)
- lidský potenciál (složení pedagogického sboru, týmová spolupráce)
- současný stav sboru
- materiální podmínky
- funkčnost školních dokumentů a administrativy
- klima ve škole (spokojenost pedagogů a žáků a úroveň vzájemné komunikace)
- spolupráci školy s rodiči a s institucemi, které ovlivňují chod školy
- objektivní srovnání škol v regionu.

Kvalitní analýza se určitě vyplatí. Výsledky, daly odpovědi nejen na otázku, jaký je současný stav, v čem jsou naše silné a slabé stránky, ale zejména ukázaly cestu jak dál, jak zmírnit zjištěné nedostatky a na čem stavět.

VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Účast – statistika:

Celkový počet učitelů v naší ZUŠ	76
Počet odevzdaných SWOT	47
Počet SWOT podepsaných učiteli	22
Počet SWOT anonymně vyplněných	25
Počet neodevzdaných SWOT	29

Různé poznámky napsané na lístcích pod tabulkou odpovědí:

Se zájmem budu sledovat, zda se to objeví ve statistice
Je dobře, že jsme mohli napsat dobré i špatné věci

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy školy jsme si ujasnili:

Základní vize:

- zaměřit se na rozvoj žákovy individuality a zároveň uplatnění v ansámblech (projektech)
- systematicky připravovat a umělecky vzdělávat budoucí studenty uměleckých škol,

- ale i amatéry, kteří se v budoucnu budou věnovat umění aktivně nebo jej budou schopni
- ze svého pohledu posoudit či ohodnotit
- vycházet z tradic školy a uměleckého školství v českých zemích
- nabídnout žákům, jejich rodičům, přátelům školy a veřejnosti školu jako jednu ze součástí kulturního života města a regionu a zároveň rozšířit možnosti žáků v uplatnění na trhu práce
- udržet vysokou profesionalitu učitelů a vychovávat si nástupce z řad žáků
- stále rozvíjet zahraniční spolupráci a mezinárodní kontakty s podobnými školami a uměleckými tělesy

Všechny tyto body jsou součástí ŠVP.

4. 8. 2. 1. Na základě vyhodnocení SWOT analýzy školy jsme navrhli a uskutečnili změny:

- začali pracovat na tvorbě ŠVP **(pod vedením ředitele školy)**
- změnili interiér sborovny na část pracovní a odpočinkovou (učitelé byli vyzváni k návrhům a měsíc měli na zpracování vlastních představ, z nich ředitel školy čerpal, při vlastní tvorbě prostředí)
- vytvořili hernu pro děti zaměstnanců (zadáno správci školy ředitelem, k dispozici je i počítač, časopisy, knihy)
- vybavili dvě čekárny pro rodiče a doprovod dětí (nápojové a potravinové automaty, stoly, židle, informační nástěnka)
- omezili četnost porad a sloučili některá jednání (provozní a pedagogická rada probíhá ve stejném termínu)
- zlepšili informační systém mezi pedagogy i vedením (emailovou školní adresu má každý zaměstnanec školy, větší počet PC ve sborovně, nástěnky)
- vylepšili webové stránky školy (www.zusliberec.cz)
- upřesnili podmínky DVPP (nová směrnice školy)

- zaměřili se na lepší vybavení tzv. nehudebních oborů (světelná a zvuková aparatura...)
- zdokonalili systém přijímání nových žáků a zápis žáků
- zavedli elektronickou školní matriku

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy školy máme otevřeny ještě tyto problémy:

- nevyhovující prostory pro práci literárně-dramatického oboru
- nedostatek koncertních prostorů v budově školy pro všechna tělesa školy
- častý souběh akcí školy
- vysoká mimopracovní vytíženost hudebních pedagogů, kolidující s akcemi školy
- převažuje osobní ctižádost, konkurence, řevnivost nad kolektivním cítěním
- objevují se mezigenerační problémy

Využití těchto analytických prostředků ke zjištění stávajícího stavu školy, jejich včasné zařazení před tvorbu ŠVP a ponechání si dostatečného času na vyhodnocení, rozbor a prodiskutování ve větších i menších skupinách zaměstnanců školy, považuji za základní a přínosnou skutečnost ke tvorbě každého ŠVP a myslím si, že na základě těchto analýz by se měl i utvářet tým pro tvorbu ŠVP.

O tom jak se utvářel a pracoval tým pro tvorbu ŠVP Liberec, pojednává další kapitola.

4.9 Budování a vedení „týmu“ ke tvorbě ŠVP v ZUŠ Liberec

Způsob organizace týmů záleží na velikosti pedagogického sboru i na počtu schopných učitelů, kteří budou pověřeni vedením jednotlivých skupin. Na ZUŠ Liberec jsme využili již utvořené a fungující profesní skupiny, které zde pravidelně pracují v předmětových komisích. Vedoucí těchto předmětových komisí se potom stali automaticky členy užšího týmu, čili u nás tzv. rady ŠVP.

Z hlediska teorie budování týmů a teorie o týmových rolích např. M. Belbina se s tímto modelem osobně neztotožňuji a nedoporučuji jej, pokud jsou vedoucími předmětových komisí učitelé pouze „služebně zkušenější“. Délka pracovních zkušeností není zárukou tvořivosti, oblíbenosti a chuti dělat něco navíc. Důležité je, aby tito pedagogové byli

kreativní, v kolektivu ostatních učitelů respektovaní a oblíbení a měli chuť na sobě pracovat, vzdělávat se a věnovat nemalou část svého osobního času pro kolektivní práci.

Ve vyhodnocení SWOT analýzy je zmínka o počtu podepsaných a nepodepsaných odevzdaných materiálů. Myslím si, že by tento údaj neměl být přehlédnut. Může svědčit o důvěře ve smysluplnost změn a ochotě spolupracovat.

Vypovídá o vztahu učitele ke škole, k výuce, o tvořivosti i vizích, o vnímání nedostatků i o schopnosti vidět stávající skutečnost. Takového učitele bychom na svém pracovišti neměli přehlížet. A pokud se jeho jméno objeví se zajímavým hodnocením i v odevzdaných dotaznicích žáků i rodičů, máme před sebou asi člověka hodného zastávat některou z rolí tvůrčího týmu pro ŠVP, přestože třeba zatím nepracuje v žádné z odborných učitelských skupin.

Základní týmovou rolí je „kouč“, pro tvorbu ŠVP byl vybrán oficiální pojem „koordinátor“. Koordinátor, který povede tým a bude vedení školy odpovídat za zdárnou realizaci celého projektu.

Koordinátor tvorby ŠVP

Práci učitelů a pracovních týmů nebo skupin zapojených do tvorby ŠVP musí někdo řídit nebo vést. V našem případě to byl v prvopočátcích pouze ředitel školy. Je to logické neboť ředitel školy zodpovídá za přípravu ŠVP.

Koordinátorem je přímo ředitel školy

Výhodou této volby je, že ředitel je v přímém dění tvorby ŠVP. Nevýhodou je jeho časové a pracovní vytížení. V některých případech by mohlo docházelo k tomu, že diskuze pedagogického sboru o podobě ŠVP by byly méně spontánní, protože ředitel ve funkci koordinátora by byl pro učitele příliš velkou autoritou.

V ZUŠ Liberec byl v počátcích práce na ŠVP hlavním koordinátorem ředitel školy, ale tato zvolená strategie se nejevila jako konstruktivní. Jeho časová vytíženost brzdila tvořivost týmů a docházelo ke zbytečnému administrativnímu zatížení pedagogů, kdy vyžadoval všechno „na papíře“ a přitom některá jednání vyžadovala spíše formu efektivního verbálního jednání a ujasňování si názorů.

Dva koordinátoři (ředitel a další pedagogický pracovník, např. zástupce ředitele, učitel) V tomto případě dochází k dělbě práce; ředitel se účastní všech schůzek, díky své

rozhodovací pravomoci může vést diskuze, druhý koordinátor má za úkol sledovat dodržování harmonogramu tvorby ŠVP a vede práci užších týmů.

Tento model a je praktikován v ZUŠ Liberec v současné době, ale práci rady ŠVP řídí a koordinuje zástupce ředitele jako koordinátor ŠVP, vede diskuse, motivuje kolegy, dochází do předmětových komisí a doladuje s kolegy obsahy učiva, pomáhá s jazykovou úpravou, hlídá harmonogram prací a informuje ředitele školy.

Koordinátorem je člen pedagogického sboru

Výhodou této volby je, že na rozdíl od ředitele má učitel méně formální vztahy se svými kolegy. Jako nevýhoda by se mohla jevit skutečnost, že by se ředitel na tvorbě ŠVP dostatečně nepodílel, což by mělo na učitele demotivující vliv. Navíc by v diskuzích nezazněl jeho názor a svou rozhodovací pravomocí by nemohl diskuse usměrňovat.

Myslím si, že tento model je podobný modelu předchozímu a pokud koordinátor ŠVP bude mít ty správné kvality, je jedno, jestli je pracovním zařazením pouze člen pedagogického sboru nebo zástupce ředitele. Záleží pouze na způsobu komunikace mezi koordinátorem a vedením školy.

Získané informace ze ZUŠ Liberec jsem porovnávala s dotazníkovým šetřením a z vyhodnocených dotazníků a analýzování ZUŠ Liberec jsem vyvodila tyto závěry a doporučení.

5. Zkušenosti z budování a vedení týmů pro ŠVP ZUV na základě dotazníkového šetření a analýzy ZUŠ Liberec a doporučení pro ostatní tvůrce ŠVP ZUV

- domluvit se ve vedení školy na způsobu koordinace tvorby ŠVP a organizačních a kontrolních kompetencích
- seznámit kolektiv pedagogů s materiály, které spustily kurikulární reformu v našem školském systému, vysvětlit všechna hlediska změn, diskutovat o nich a nabídnout informace na internetu a v literatuře a informovat je o všem, co se tvorbou ŠVP dané školy týká (nástěnka ve sborovně)

- analyzovat pomocí SWOT analýzy a dotazníků rodičům, žákům a třeba i veřejnosti stav školy a analýzy pečlivě vyhodnotit a vycházet z nich i z dalších materiálů v dalším organizování prací vedoucích ke tvorbě ŠVP
- připomenout pedagogickému kolektivu strategii školy a srovnat ji s dlouhodobými záměry vzdělávání v regionu a záměry státu a EU ke vzdělávání, seznámit s vyhodnocenými dotazníky
- sestavit tvůrčí pracovní tým dle nových poznatků o budování, rozvoji a vedení týmu (viz str. 16, 17) a zajistit podrobné prostudování získaných analýz školy a RVP pro ZUV
- prověřit v diskusích formou brainstormingu nebo dotazníkem názory na vzdělávání týmu (viz str. 21), zajímat se o potřeby, představy a motivační faktory (viz str. 57) jednotlivců
- delegovat jednotlivé členy týmu pro ŠVP do předmětových skupin učitelů a udělat totéž k vytvoření zpětné vazby
- dohodnout pevné termíny schůzek a jednotlivé role členů týmu (viz str. 22) a zvolit nebo představit koordinátora ŠVP a týmu, promyslet komunikační nástroj (nejlépe se nám osvědčila e-mailová komunikace), zamyslet se nad materiálem potřebným ke tvorbě (kancelářské potřeby, dataprojektor...), zvážit finanční zdroje (na školení, materiál...) a vytvořit harmonogram prací (Ganttovo schéma)
- vytvořit šablonu pro tvorbu ŠVP tak, aby obsahovala všechny potřebné kolonky pro tvorbu jednotlivých kapitol (struktura a název jednotlivých kapitol ŠVP jsou dány strukturou ŠVP v RVP ZUV)
- dohodnout hodinové dotace a disponibilní hodiny (s ředitelem školy) a názvy jednotlivých předmětů učebního plánu podle RVP pro daný obor (na jednáních předmětových komisí)
- vytvořit plán vzdělávání pedagogů a týmu ŠVP (DVPP) v oblastech, které budou potřebné pro uvádění ŠVP do praxe
- zveřejnit harmonogram prací na přístupném místě pro kontrolu a dodržování termínů, uvést v něm zodpovědné osoby týmu

- koordinátor zajistí nebo kompletuje dodané části ŠVP, nechá provést grafickou a jazykovou korekturu, pokud součástí týmu není odborník na tyto dovednosti, neboť dokument je veřejný a veřejnost si celkové úpravy všímá a na základě tohoto prvního setkání se školou, pomocí dokumentu ŠVP i školu hodnotí
- po ukončení prací na ŠVP zajistí koordinátor připomínkování a nechá doplnit případné připomínky do ŠVP a zajistí závěrečnou jazykovou a grafickou úpravu

6. Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo rozkrýt způsob organizování, budování, motivování a vedení projektových týmů na velkých základních uměleckých školách v době kurikulárních změn ve školství a budování nových školních vzdělávacích programů. Dále jsem se snažila porovnat výsledky dotazníkového šetření v oblasti budování týmu na převážně velkých anonymních ZUŠ s analýzou budování týmu ZUŠ Liberec. Ze zkušeností budování a vedení týmů pro tvorbu ŠVP ZUV na základě dotazníkového šetření a analýzy ZUŠ Liberec jsem vytvořila doporučení pro ostatní tvůrce ŠVP ZUV. Protože výzkumná data mapovala pouze výsledky z 26 ZUŠ a to ze 14 personálním i žákovským obsazením velkých ZUŠ a 12 středních ZUŠ z celkového počtu 485 ZUŠ v ČR, dovoluji si na základě informace z interview s předsedou AZUŠ tvrdit, že ve zbývajícím vzorku nepilotních ZUŠ, kterých je asi 445 a budou teprve řešit budování týmů ke tvorbě svého ŠVP, je opět minimálně jedna pětina personálním i žákovským obsazením velkých ZUŠ, pro které mohou být závěry a doporučení této práce přínosem.

Školní vzdělávací program je výsledek kolektivní tvůrčí práce, která by měla zavést nové vzdělávací metody a přístupy do vzdělávání každé školy. Přes počáteční časovou náročnost by měla v budoucnu usnadnit práci pedagogům, přinést žákům nové kompetence, které podpoří jejich adaptibilitu na trhu práce a v oblasti kultury a připraví je na cestu k dalšímu celoživotnímu vzdělávání.

Proces tvorby ŠVP vyžaduje velké nasazení pracovního týmu ve volném čase, jeho další vzdělávání, aby mohli členové týmu uplatnit nové přístupy ve vzdělávání. K tomu je nutno prostudovat odbornou literaturu (viz seznam doporučené literatury), absolvovat specializované kurzy (viz formy teambuildingu str. 20), mít vůli ke změně a odpoutat se ze stereotypů své profese a svých zájmů (viz výsledky dotazníkového šetření str. 56 - 57).

Domnívám se, že se mi podařilo touto prací naplnit stanovený cíl. Upozornila jsem na důležitost analýzy prostředí, ve kterém dojde ke tvorbě ŠVP a zároveň poukázala

na konkrétní kroky, jak analytické zkoumání rozvíjet a jak jej využít při sestavování kvalitního, funkčního, konstruktivního projektového týmu. Neopomenutelný je poukaz na využití dotazníku motivačních faktorů, typologii týmových rolí a charakterů a docílení kohezity a funkčnosti kolektivu.

Výsledky své práce považuji za podnětné pro ředitele škol, koordinátory i týmové lídry. Práce jim může napomoci k uvědomění si, na co všechno je třeba při budování týmu ke tvorbě ŠVP a při vlastní tvorbě ŠVP brát ohled, čím začít, jak postupovat, na co si dát pozor a jak vytvořit pro sebe, zaměstnance, veřejnost, rodiče, ale hlavně pro děti svůj vlastní specifický školní vzdělávací plán, který se stane na určitou dobu vizitkou školy a zároveň posílí image a charakter školy a stává se jednou ze součástí public relations školy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR J: *Efektivní motivace*, Alfa Publishing 2004, ISBN 8086851001.
2. ARMSTRONG Michael: *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a.s., 2007, s.185,261 ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BEDRNOVÁ Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, 1998, s. 97-98,106,107 ISBN 80-85943-57-3.
5. BLÁHA Jiří; MATEJČÍK Aleš; KAŇÁKOVÁ Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 99-105str. ISBN 80-251-0374-9.
6. DĚDINA Jiří; ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328str. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. HAGEMANNOVÁ G. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 210 s. ISBN 80-85865-13-0.
8. N. HAYES, *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005 - 189 s. ISBN 80-7178-983-6 NÚOV a OS Projekt Odyssea, skriptka *Týmová práce, Brno 2006*
9. HARTL P.,HARTLOVÁ H.: *Psychologický slovník*, Praha: Portál, 2004, ISBN 80-85865-13-0.
10. HÁJEK M. a kolektiv: *Projektový management podle IPMA*, , Expert, ISBN 978-80-247-2848-3
11. HERMOCHOVÁ Soňa. *Teambuilding*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 27str. ISBN 80-247-1155-9.
12. KOHOUTEK Rudolf. *Základy sociální psychologie*. CERM Brno,1998, s.21,29 ISBN není uvedeno
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. 28str. ISBN 80-7261-033-3.
14. LIVIAN, Yves Frédéric; PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : srovnánís Českou republikou*. HZ Systém, spol. s.r., 1997, s.21-23 ISBN 80-86009-19-X.
15. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
16. PLAMÍNEK J.: *Tajemství motivace*, Grada Publishing,a.s.,ISBN 978-80-247-3447-7
17. PROKEŠOVÁ, Miriam. *Základy psychologie*. VAVA Ostrava, 1997, s.26 ISBN 80-902357-7-8.
18. PRŮCHA. J. *Učitel: současné poznatky o profesi*. 1. vydání. Praha: Portál, 2002. 154 s. ISBN 80-71-78-621-7.

19. ŘEZÁČ Jaroslav. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: Paido, 1998. 268str.
ISBN 80-85931-48-6.
20. TURECKIOVÁ Michaela, *Klíč k účinnému vedení lidí*, 1.vydání 2007 Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-246-0882-9
21. VÝROST Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan; *Aplikovaná sociální psychologie 1*. 1.vyd. Praha: Portál, 1998. 384str. ISBN 80-7178-269-6.
22. VYTLAČIL, Milan; MAŠÍN, Ivan. Týmová společnost : Podnik v globálním prostředí. *Institut průmyslového inženýrství*, 1998, s.173-175, ISBN 80-902235-2-4.
23. VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ v Praze, *RVP ZUV*, Vydání: první, Praha 2010, ISBN 978-80-87000-37-3
24. ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci. *Portál*, 2005, s.21, 52-66, 154, ISBN 80-7367-042-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. L.Haltuf(www.assembla.com/spaces/x36rsf/documents/.../rsf-tymkomres.pdf s.2-3
2. LAUERMANN, M. *Jak efektivně motivovat a rozvíjet lidský kapitál na školách*. [online]. [cit. 16.5.2003] < www.ucitelske-listy.cz >
3. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, 2007, s.23, 25-26
4. ŠTORK Rudolf. Teambuilding jako nástroj rozvoje podniku : bakalářská práce
5. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace> - Z Wikipedie, otevřené encyklopedie

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

RVP	Rámcový vzdělávací program
ŠVP	Školní vzdělávací plán
ZUV	Základní umělecké vzdělávání
VÚP	Výzkumná ústav pedagogický
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
HO	Hudební obor
NHO	Nehudební obory
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
SWOT	S trengths, W eaknesses, O pportunities, T hreats
ZUŠ	Základní umělecká škola
AZUŠ	Asociace základních uměleckých škol

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Vážená kolegyně, vážený kolego, dámy a páni ředitelé,
na závěr svého bakalářského studia píší závěrečnou práci, jejíž samozřejmou součástí
je dotazníkové šetření.

Téma mé práce je: „Vedení týmů v podmínkách velké školy při tvorbě školního
vzdělávacího plánu základní umělecké školy.“

Obracím se na Vás s tímto dotazníkem a prosím o jeho vyplnění.
Dotazník slouží výhradně pro účely mé bakalářské práce a zpracování dat bude anonymní.
Pokud by Vás zajímaly výsledky mého šetření, ráda Vám je po zpracování poskytnu.
Vyplněný dotazník pošlete, prosím, na adresu hajkova@zusliberec.cz

Děkuji za ochotu a za Váš čas, který dotazníku věnujete.

S přáním hezkého dne Libuše Hájková, zástupkyně ředitele ZUŠ Liberec

Odpovědi, prosím, podtrhněte, nebo zvýrazněte, v některých otázkách můžete označit více odpovědí.

Ve škole zastáváte funkci:

- ředitele/ky
- zástupce ředitele/ky

Počet žáků školy:

- do 500
- do 1000
- nad 1000
- nad 1500

Počet pedagogických pracovníků Vaší školy je:

- do 10
- do 25
- do 40
- 40 a více

V Pilotu ZUŠ jste školou:

- pilotní
- partnerskou

1) Jak funguje na Vaší škole týmová spolupráce?

- jen ve vedení školy
- jen v oficiálně jmenovaných týmech

- jen v jednotlivých předmětech /oborech
- zcela přirozeně mezi obory při tvorbě projektů a plnění úkolů
- nefunguje
- jiná možnost.....

2) Před tvorbou ŠVP pracovaly ve škole v pravidelném režimu tyto týmy (skupiny):

- vedení školy
- předmětové komise
- školní umělecká rada
- pedagogická rada
- sdružení rodičů a přátel školy
- školská rada
- jiné.....

3) Na tvorbě ŠVP pracuje:

- vedení školy
- předmětové komise
- školní umělecká rada
- pedagogická rada
- projektový tým utvořený pro tvorbu ŠVP
- jiný tým.....

4) Tým pro tvorbu ŠVP tvoří:

- zástupci vedení školy
- zástupci předmětové komise
- zástupci školní umělecké rady
- zástupci žáků
- zástupci rodičů
- zástupci zřizovatele
- zástupci školské rady
- jiní zástupci.....

5) Tým pro tvorbu ŠVP vede:

- ředitel/ka školy
- zástupce ředitele
- koordinátor z řad učitelů
- koordinátor z vedení školy
- jiný koordinátor.....

6) Využili jste při budování vlastního týmu ke tvorbě ŠVP externího odborného poradenství?

- ano
- ne

7) Máte možnost jako ředitel plně ovlivnit složení Vašeho projektového týmu (vybrat si jednotlivé členy týmu)?

- ano
- ne

8) Pokud máte možnost vybrat si konkrétní členy týmu, podle čeho je vybíráte?

- podle odborných znalostí
- podle schopnosti komunikace
- snažím se sestavit tým podle týmových rolí (např.dle Belbinovy teorie), které potřebuji v týmu obsadit
- jiné

9) Využili jste při budování týmu ke tvorbě ŠVP:

- odborné semináře
- týmové tréninky
- výjezdová zasedání
- jednorázové přednášky
- jiné akce.....

10) Jaké analytické prostředky jste použili k zhodnocení aktuálního stavu školy před tvorbou ŠVP:

- SWOT analýzu (respondenti učitelé)
- podklady z autoevaluace
- výroční zprávy
- inspekční zprávy
- vlastní materiály, jaké.....
- dotazníky (respondenti žáci, rodiče) jiné.....

11) Nejúčinnější motivační faktory pro práci v projektovém týmu ke tvorbě ŠVP byly: (obodujte)

_____ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hmotné ocenění

Morální ocenění

Příjemné prostředí
Možnost růstu
Možnost postupu
Pružná pracovní doba
Srozumitelné cíle
Zaměstnanecké výhody
Atraktivnost práce
Profesionální rozvoj
Přístup k moderním technologiím
Image nadřízeného
Jistota v zaměstnání
Seberealizace
Samostatnost
Kvalitní pomůcky
Týmová práce
Uznání kvalitní práce
Prezentace úspěchů
Vzájemné pochopení
Přátelské vazby
Kritéria odměn
Spravedlivé ocenění
Realizovatelnost cílů
Pochvala
Delegování pravomocí
Jiné a jaké?

Příloha č. 2

AUTOEVALUACE neboli SEBEHODNOCENÍ JE zamyšlením nad tím, co se nám podařilo a nepodařilo v letošním školním roce a jak se díváme do budoucnosti prostřednictvím tzv. SWOT analýzy, díky které dokážeme z mnoha úhlů pohledu vyhodnotit fungování školy, nalézt problémy nebo nové možnosti rozvoje.

Odpovědět lze jedním až třemi hesly nahodile ze VŠECH oblastí školy co je podle každého učitele nejdůležitější (např.: žáci, učitelé, rodiče, vybavení, propagace, klima, kultura, personalistika, metodika, pedagogika, psychologie, DVPP, financování, zdroje, vybavení, opravy, kontrola, hodnocení, cizí jazyky, tradice, plánování, nábor dětí,

papírování....) s využitím otázek začínajících příslovci kdy, kde, jak, s kým, pro koho).

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování učitelů, které maximalizuje silné stránky a příležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby.

DATUM ODEVZDÁNÍ TABULKY = nejpozději v úterý 19. 6. řediteli do přihrádky ve sborovně

MINULOST A SOUČASNOST	MINULOST A SOUČASNOST
silné stránky (přednosti)	slabé stránky (nedostatky)
1	1
2	2
3	3
BUDOUCNOST	BUDOUCNOST
příležitosti	hrozby
1	1
2	2
3	3

Příloha č. 3



ZÁKLADNÍ UMĚLECKÁ ŠKOLA LIBEREC

Frýdlantská 1359/19, 460 01 Liberec 1

příspěvková organizace, IČO 64040445

Tel./fax: +420 485 110 192

E-mail: info@zusliberec.cz, Websides: www.zusliberec.cz

DOTAZNÍK PRO RODIČE

Vážení rodiče,

naše škola se stala v letošním roce jednou ze čtyřiceti pilotních škol ČR v ověřování rámcového vzdělávacího programu uměleckého vzdělávání. Jedním z úkolů programu je zjištění stávající úrovně naší práce.

Dovoluji si Vás proto požádat o vyplnění dotazníku, který je jedním z mnoha pohledů na naši práci. Není-li uvedeno jinak, volte vždy pouze jednu možnost odpovědi (ANO, SPÍŠE ANO,...).

Vyplněné dotazníky prosím vhazujte do schránky u vrátnice školy nebo v čekárně do pátku 14. 12. 2007. Vyhodnocení dotazníků bude sloužit ke zkvalitnění naší práce a výsledky dotazníkového šetření budou neveřejné. Děkuji Vám. Tomáš Kolafa, ředitel ZUŠ

1. Preferujete docházku Vašeho dítěte do ZUŠ Liberec před jinými kroužky a zájmovou činností?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

2. Informace o ZUŠ Liberec získávám:

Zakroužkujte (můžete i více variant):

- od učitele
 - z tisku
 - z webových stránek ZUŠ
 - z plakátů
 - z jiných zdrojů, uveďte z jakých
-

3. Je podle Vás webová stránka ZUŠ Liberec přehledná a obsahuje pro Vás potřebné informace?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

4. Je prezentace ZUŠ Liberec na veřejnosti dobrá? (koncerty, výstavy, festivaly, divadelní představení apod.)

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

5. Jste spokojeni s vybavením a zázemím ZUŠ Liberec?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

6. Je atmosféra v ZUŠ Liberec přátelská?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

7. Jste spokojeni s vyučováním Vašeho dítěte?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

8. Rozvíjí ZUŠ Liberec pozitivně osobnost Vašeho dítěte v oblastech uměleckého života?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

9. Doporučili byste ZUŠ Liberec svým známým?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

10. Jste spokojeni s prací vedení ZUŠ Liberec?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

11. Víte o činnosti SRPDŠ ZUŠ Liberec?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

12. Vítkáme Vaše názory a vyjádření k silným i slabým stránkám ZUŠ Liberec:

.....

.....

.....

13. Co se Vám vybaví, když se řekne Základní umělecká škola Liberec?

.....

Příloha č.4



ZÁKLADNÍ UMĚLECKÁ ŠKOLA LIBEREC

Frýdlantská 1359/19, 460 01 Liberec 1

příspěvková organizace, IČO 64040445

Tel./fax: +420 485 110 192

E-mail: info@zusliberec.cz, Websides: www.zusliberec.cz

DOTAZNÍK PRO ŽÁKY

Milé děti, žáci, studenti !

Chci, abychom se v naší ZUŠ měli dobře, aby se nám tu líbilo a abychom se i něco naučili. Proto Vás chci požádat, abyste odpověděli na několik otázek a odpověděli podle pravdy. Dotazník je anonymní, nepodepisujte se. Nikdo nezjistí, kdo dotazník vyplnil. Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte vždy pouze jednu možnost odpovědi (ANO, SPÍŠE ANO,...). Vyplněné dotazníky prosím vhaďte do schránky u vrátnice školy nebo v čekárně do pátku 14. 12. 2007.

1. Kolik je Ti let ?

2. Chodíš do ZUŠ Liberec rád ?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

3. Kdybys mohl, odhlásil by ses ze ZUŠ Liberec ?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

4. Máš rád svého učitele ?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

5. Máš v ZUŠ Liberec kamarády ?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

6. Mají rodiče zájem o Tvou práci v ZUŠ Liberec ?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

7. Máš zájem o kolektivní činnosti ?

(orchestry, soubory, výtvarné projekty)

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

8. Účinkuješ rád na koncertech, představeních nebo vernisážích ZUŠ Liberec?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

9. Zveš kamarády a známé na své koncerty, představení nebo vernisáže v ZUŠ Liberec ?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

10. Chodíš někdy na koncerty, představení nebo vernisáže, na kterých sám neúčinkuješ?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
-----	-----------	----------	----	-------

11. Existuje něco, co ti v ZUŠ Liberec vadí, co tě trápí,

co je ti nepříjemné?

.....

.....

.....

.....

.....

12. Co bys pěkného sdělil ZUŠ Liberec na závěr?

.....
.....