

IS

<0
a

² 1 -11- 2008

UNIVERZITA KARLOVA

^ Přil.

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**SPOLUPRÁCE
ZÁKLADNÍCH UMĚLECKÝCH ŠKOL
S MATEŘSKÝMI ŠKOLAMI**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Radka Vernerová
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: Bc. Jiří Stárek
Datum odevzdání práce: 21.11.2008

Čestné prohlášení

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

Poděkování

Děkuji panu řediteli ZUŠ Praha 10 - Hostivař Bc. Jiřímu Stárkovi za vedení této práce a za konzultace, které mi poskytl.

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se věnuje spolupráci základních uměleckých škol s mateřskými školami. Spolupráce vychází z potřeby zajištění získávání nových žáků ke studiu v ZUŠ a také vstoupení do povědomí rodičů dětí předškolního věku.

Jejím cílem je zjistit, zda v současné době tyto instituce vzájemnou spolupráci organizují a jaké jsou formy této spolupráce.

Současně by práce měla nabídnout možné způsoby aplikace manažerských dovedností především ředitelům ZUŠ při organizování této spolupráce. Pomocí nástrojů moderního managementu lze zajistit kvalitnější a efektivnější kooperaci těchto dvou institucí.

The summary

The final bachelor theses concerns on cooperation between centers for leisure time music activities and nursery schools. This partnership arises out from the need of ensuring the intake of new music students. It is also essential to inform the public about the possibilities of this partnership.

The aim of this bachelor theses is to find out whether these organisations do organise mutual cooperation nowadays and what forms does this cooperation take.

The work should also suggest for the heads of leisure time music centers possible ways of applying their managerial skills to organise the above-mentioned partnership. With the help of modern management methods it is possible to ensure a better and more effective cooperation of these institutions.

Použité zkratky:

ZUŠ	základní umělecká škola
MŠ	mateřská škola
LŠU	lidové školy umění
AZUŠ	Asociace základních uměleckých škol
ZUV	základní umělecké vzdělávání
PV	předškolní vzdělávání
RVP ZUV	rámcový vzdělávací program uměleckého vzdělávání
RVP PV	rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání
ŠVP	školní vzdělávací program
HO	hudební obor
LDO	literárně-dramatický obor
PHV	přípravná hudební výchova
PTV	přípravná taneční výchova
PVV	přípravná výtvarná výchova
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
PR	public relation
ZŠ	základní škola
DDM	dům dětí a mládeže

Klíčová slova

ZUŠ, MŠ, základní umělecká škola, mateřská škola, kurikulární politika, kurikulární dokumenty, základní umělecké vzdělávání, předškolní vzdělávání, RVP PV, RVP ZUV, přípravná výchova, průzkumy nadání, spolupráce, PHV, PTV, PVV, management, manažerské funkce, marketing, public relation

Obsah:

1. Úvod	str. 6
2. Cíl práce	str. 7
3. Zjištění struktury ZUŠ a MŠ	str. 8
3. 1. Popis a struktura fungování ZUŠ	
3. 1. 1. Historie ZUŠ	
3. 1.2. Současný stav	
3. 1.3. Zákonné normy	
3. 1.4. Kurikulární reforma	
3. 1. 4. 1. Z čeho vychází kurikulární reforma ZUV	
3. 1. 4. 2. Současný stav kurikulární reformy v ZUV	
3. 2. Popis a struktura fungování MŠ	
3. 2. 1. Historie MŠ	
3. 2. 2. Současný stav	
3. 2. 3. Zákonné normy	
3. 2. 4. Kurikulární reforma	
3. 3. Současný stav fungování spolupráce	
3.3. 1. Předpoklady k odborné spolupráci	
3.3.2. Spolupráce ZUŠ a MŠ v praxi	
4. Výzkumná část	str. 20
4. 1. Stanovení výzkumného problému, hypotéz a cíle výzkumu	
4. 2. Strukturovaný rozhovor	
4. 3. Dotazníkové šetření - spolupráce ZUŠ a MŠ v praxi	
4. 3. 1. návratnost dotazníků	
4. 3. 2. Spolupráce MŠ se ZUŠ - vyhodnocení odpovědí	
4.3.3. Využívané formy spolupráce	
4. 3. 4. „Nespolupráce" se ZUŠ - zjištění důvodu	
4. 4. Závěry z výzkumného šetření	

5. Organizování spolupráce ZUŠ a MŠ pomocí nástrojů managementu str. 30

5.1. Základní manažerské funkce

5. 1. 1. Plánování

5.1.2. Organizování

5. 1.3. Personalistika - výběr a rozmístění spolupracovníků

5. 1. 4. Vedení lidí

5. 1. 5. Kontrola

5.2. Marketing

5.3. Public relation

6. Závěr práce str. 42

Seznam použité literatury

Motto:

Den, kdy se něčemu naučíš, není už promarněn.

David Eddings

1. Úvod.

Základní umělecké školy jsou institucemi, které svým působením bezesporu přispívají k ovlivnění kulturnosti národa. Je to prostředí, kde se žáci učí nejen ovládat umění hry na různé hudební nástroje, umění ovládat své tělo, umění práce se slovem nebo výtvarnému umění. Působí se zde současně na duchovní rozvoj a rozvoj estetického citění a celkové kultivovanosti v projevu i vystupování studentů.

„Smyslem základního uměleckého vzdělávání by nemělo být pouhé poskytnutí základů vzdělání žákům v jednotlivých uměleckých oborech, ale to, že jeho prostřednictvím si žáci pěstují potřebné vlastnosti a žádoucí životní postoje.“ str.1 1)

Každý jedinec, který stráví určitý čas vzděláváním se v oblasti umění, je osloven a ovlivněn pro celý svůj život. Naučí se zde vztahu k hodnotám a k tomu, aby hodnotné prostředí vyhledával a spoluvytvářel.

Vztah k umění je nutné pěstovat u dětí od nejtělejšího věku společně s osvojováním základních dovedností, neboť má přímou návaznost na jejich schopnost sebevyjádření, vnímání okolního světa a především na utváření hodnot. Prostor MŠ je jedinečným místem, kde dítě ještě není zatěžováno školní výukou a věnuje se plně budování obrazu světa, do něž zanedlouho vykročí. Je tedy podstatné, aby ke střetnutí s kulturou došlo ještě před zahájením povinné školní docházky, kdy se těžištěm výuky stává osvojování základů čtení, psaní, počítání atd.

Podnětem k hlubšímu zamyšlení se nad otázkou spolupráce ZUŠ a MŠ byly výsledky výzkumu, který byl prováděn v rámci sebeevaluace ZUŠ Lounských v Praze 4. Při přijímání nových žáků ke studiu pro školní rok 2007/2008 odpovídali rodiče žáků a zletilí žáci na otázku: *Odkud jste se o naši škole dozvěděli?*

Výzkum prokázal, že celkem 21,5 % přijatých žáků ke studiu do ZUŠ Lounských se o této škole dozvědělo prostřednictvím MŠ. Tento výsledek jasně dokazuje, jak je nezbytné pro managementy ZUŠ se oblastí spolupráce s MŠ zabývat.

Organizovat a prohlubovat spolupráci těchto dvou škol je nutné i z toho důvodu, že jsou v této době ve velké míře nabízeny rodičům dětí různé kroužky pořádané agenturami,

¹ Výzkumný ústav pedagogický v Praze *RVP ZUV: Preambule*. 1. pilotní verze dokumentu ze dne 27.8.2007[online], Dostupné na WWW: <http://www.azus-cr.cz/>

kde děti vedou neaprobovaní „školitelé“ bez pedagogického i odborného vzdělání. Je důležité uvést do povědomí všech rodičů nabídku výuky pedagogů vzdělaných v jednotlivých uměleckých oborech tak, jak určuje zákon o pedagogických pracovnících.

2. Cíl práce

Cílem této práce je:

- zjistit současný stav spolupráce ZUS a MS
- poukázat na rezervy v této oblasti
- nabídnout možné způsoby aplikace manažerských dovedností především ředitelům ZUŠ k zajištění kvalitnější a efektivnější kooperace těchto dvou institucí

3. Popis a struktura fungování ZUŠ a MŠ a současný stav jejich spolupráce

3.1. Popis a struktura fungování ZUŠ

Nový školský zákon zachovává tradiční rozdělení školských institucí na školy a školská zařízení. Školami jsou mateřská škola, základní škola, střední škola (gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště), konzervatoř, vyšší odborná škola, **základní umělecká škola** a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

Nejdůležitějším paragrafem, který pojednává o ZUŠ, je § 109 v části osmé pod názvem - **Základní umělecké, jazykové a zájmové vzdělávání:**

(1) „Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech. Základní umělecké vzdělávání se uskutečňuje v základní umělecké škole. Základní umělecká škola připravuje také pro vzdělávání ve středních školách uměleckého zaměření a v konzervatořích, popřípadě pro studium na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením.

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

Název tohoto § je velice důležitý, protože jasně odděluje základní umělecké vzdělávání a jiné typy vzdělávání, např. zájmového charakteru. Důvodem, proč je základní umělecké, jazykové a zájmové vzdělávání zmiňováno v jedné části zákona je ten, že tyto typy vzdělávání neposkytují stupeň vzdělání. U základního uměleckého vzdělávání a jazykového vzdělávání se ovšem jedná o vzdělávání, které je prováděno ve školách, na rozdíl od zájmového vzdělávání, které je prováděno ve školských zařízeních.

V důvodové zprávě k návrhu zákona je rozdíl mezi vzděláváním v ZUŠ a zájmovým vzděláváním jasně vyjádřen:

„ Vzdělávání v základních uměleckých školách je důležitou součástí celého systému vzdělávání. Návrh tohoto ustanovení vychází ze současného stavu, základním uměleckým

² Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

školám zůstává status školy, absolventi po dokončení základního uměleckého vzdělávání dosáhnou základů vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech. I když se nejedná o stupeň vzdělání, je dosažení základů vzdělání v uměleckých oborech důležitou přípravou pro další studium absolventů například v konzervatořích. Základní umělecká škola může organizovat přípravné studium, základní studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studium pro dospělé. "

O zájmovém vzdělávání hovoří důvodová zpráva následovně:

„Zájmové vzdělávání je důležitou složkou systému vzdělávání v České republice. Školská zařízení pro zájmové vzdělávání nabízejí všem mladým lidem alternativní nabídku aktivního a společensky užitečného vyplnění volného času. Významnou složkou práce středisek volného času je organizace žákovských soutěží, zejména těch, které mají mezinárodní pokračování, a mohou se tak stát příležitostí pro porovnání výsledků dosahovaných v různých školských systémech.“

To, že základní umělecké školy nejsou zájmovou činností, ani zájmovým vzděláváním nebo dokonce volnočasovou aktivitou, si mnozí představitelé krajů a obcí, ale i rodičovská veřejnost, stále nedostatečně uvědomují a je třeba přiznat, že tomu napomáhá i používání nesprávné a zavádějící terminologie v řadách ředitelů a učitelů na ZUŠ.

Umělecké vzdělávání na ZUŠ je systematická a dlouhodobá činnost, která je prováděna ve školách v rámci odborně stanovených kritérií. I když základní umělecké vzdělávání neposkytuje stupeň vzdělání, jedná se o komplexní studium poskytující základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech (nyní podle zásad obsažených v RVP ZUV), které jsou obsahově propojeny se studiem ve středních, vyšších odborných a vysokých školách uměleckého nebo pedagogického zaměření. Přesto, že „de iure“ stupeň vzdělání ZUŠ neposkytují, „de facto“ poskytováno je, protože největší část žáků přijímaných na konzervatoře nebo střední a vyšší odborné školy s uměleckým zaměřením jsou žáci, kteří absolvovali vzdělávání právě na ZUŠ. Žáci jsou do vzdělávání na ZUŠ přijímáni na základě talentových přijímacích zkoušek a průběh a výsledky vzdělávacího procesu jsou pravidelně kontrolovány Českou školní inspekcí. Toto jsou jen některé pilíře, které vzdělávání na ZUŠ odlišují od vzdělávání zájmového. Snad nejdůležitější je ovšem fakt, že forma studia má charakter **systematického a vytrvalého studia** a ten posiluje u žáků vlastnosti, které zájmové vzdělávání nemůže poskytnout a není ani smyslem, aby je poskytovalo.

Zájmové vzdělávání, nebo lépe zájmové činnosti, se naproti tomu provádějí ve školských zařízeních a zabývají se společenskými, tělovýchovnými a také esteticko-uměleckými aktivitami. Nejčastěji mají formu příležitostné **rekreační nebo relaxační činnosti**, která má povahu ušlechtilé zábavy a je hodnotnou náplní trávení volného času dětí a mládeže. Plní tím také sociálně preventivní funkci proti rizikům spojených s dětskou kriminalitou, která mimo jiné vzniká také tím, že se děti ve volném čase nudí. Smyslem není žáka soustavně vzdělávat, ale umožnit mu, aby si naopak mohl vyzkoušet v relativně krátkém čase nejrůznější aktivity, a to i z oblasti umění. Zájmové vzdělávání nemá podobu progresivně vzdělávacího charakteru. Tím, že není koncipováno do tematických celků v časových rámcích a není prováděno prověřování dosaženého stupně na sebe navazujících znalostí a dovedností, je odlišnost s typem vzdělávání na ZUŠ naprosto patrná.

Základní umělecké školy jsou součástí třístupňového systému uměleckého vzdělávání:

- ZUŠ
- konzervatoře
- vysoké školy s uměleckým zaměřením

3.1.1. Historie ZUŠ

Již z doby Rakouska-Uherska se datuje tradice hudebních škol na našem území. Za 1. republiky se síť těchto škol rozšiřovala i do menších měst. Po 2. světové válce působily pod názvem Základní hudební školy a takto byly zakotveny i ve školském zákoně. Okolo roku 1960 se Základní hudební školy dále rozšířily o tři obory a dostaly název Lidová škola umění. K poklesu významu těchto škol došlo až v době normalizace (*rok 1978*), kdy byly LŠU přeřazeny do zákona o školských zařízeních a toto postavení potvrdila i novela zákona z roku 1984. Stále přetrvávající povědomí o tom, že vzdělávání na dnešních ZUŠ je jistá forma volnočasové aktivity, pochází právě z této doby, kdy neexistovaly jiné možnosti nejrůznějších aktivit pro děti tak, jako je tomu dnes. LŠU pak byly vnímány jako prostor, který nahrazuje tato prázdná místa. Teprve po revolučním roce 1989, přesněji v červnu 1990 byl novelizován školský zákon a tyto školy se vrátily pod staronovým názvem **základní umělecké školy** mezi vzdělávací instituce, tedy k původnímu významu a postavení ve vzdělávacím systému.

3.1. 2. Současný stav

V roce 1993 vznikla Asociace pedagogů ZUŠ a v roce 1999 byla ustanovena Asociace základních uměleckých škol České republiky. AZUŠ ČR je dobrovolným zájmovým sdružením základních uměleckých škol a jejím cílem je péče o rozvoj a kvalitu uměleckého školství v České republice.

Současnou sít' základních uměleckých škol v ČR tvoří celkem 478 škol. Z toho je 37 škol soukromých a 3 církevní. Ve školách studuje celkem přes 200 tisíc žáků (13, str.1). V této době vzniká rámcový vzdělávací program pro ZUŠ, který je ve fázi tvorby a ověřování pilotními školami - viz. kapitola 3. 1.4. Kurikulární reforma.

3.1.3. Zákonné normy

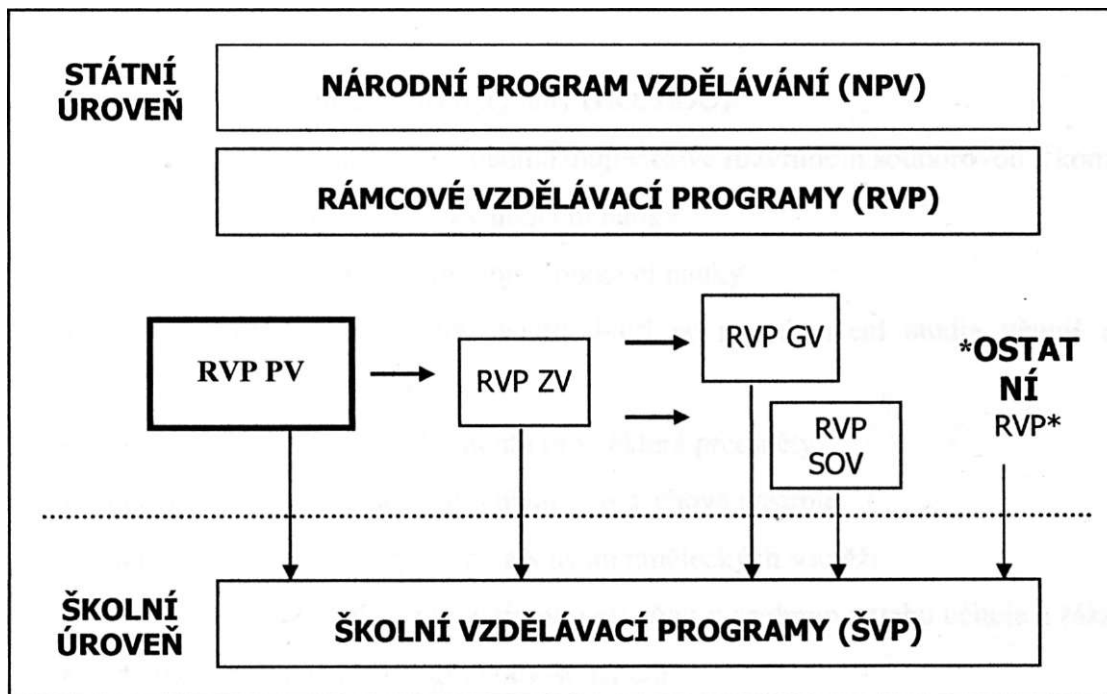
- Školský zákon 561/2004 Sb.
- Vyhláška MŠMT č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém školství
- Zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

3.1. 4. Kurikulární reforma

„V souladu s novými principy kurikulární politiky, zformulovanými v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knize) a zakotvenými v zákoně o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, byl do vzdělávací soustavy zaveden nový systém kurikulárních dokumentů pro vzdělávání žáků od 3 do 19 let. Kurikulární dokumenty jsou vytvářeny *na dvou úrovních - státní a školní*. Státní úroveň v systému kurikulárních dokumentů představují *Národní program vzdělávání (NPV) a Rámcové vzdělávací programy (RVP)*. Zatímco NPV formuluje požadavky na vzdělávání, které jsou platné v počátečním vzdělávání jako celku, RVP vymezují závazné rámce vzdělávání pro jeho jednotlivé etapy (pro předškolní, základní, a střední vzdělávání). Školní úroveň představují *školní vzdělávací programy (ŠVP)*, podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách. Školní vzdělávací program si vytváří každá škola podle zásad stanovených v příslušném RVP.

Rámcové i školní vzdělávací programy jsou *veřejné dokumenty* přístupné pro pedagogickou i nepedagogickou veřejnost.

Systém kuriklárních dokumentů - grafické znázornění



Legenda:

RVP PV - Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání; RVP ZV - Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání; RVP GV - Rámcový vzdělávací program pro gymnaziální vzdělávání; RVP SOV - Rámcový vzdělávací program (programy) pro střední odborné vzdělávání.

* **Ostatní RVP** - rámcové vzdělávací programy, které kromě výše uvedených vymezuje školský zákon - Rámcový vzdělávací program pro **základní umělecké vzdělávání**, Rámcový vzdělávací program pro jazykové vzdělávání, případně další." (2, str.3)

Vedoucí týmu: PhDr. Kateřina Smolíková (VÚP Praha) Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Výzkumný ústav pedagogický Praha 2004

3.1. 4.1. Z čeho vychází kurikulární reforma ZUV

Při tvorbě nových dokumentů se vychází z nedostatků současného stavu s cílem je napravit a současně nepotlačit oblasti vzdělávání v ZUŠ, které jsou osvědčené a dobře fungují.

Nedostatky:

- nereálné a nesplnitelné učební plány (HO, LDO)
- svázané učební plány, které neumožňují časově rozvrhnout souborovou a komorní hru
- nevariabilita možnosti výuky hudební nauky
- příliš teoretické a abstraktní pojetí hudební nauky
- neuspokojivé procento absolventů, kteří se po ukončení studia věnují umělecké činnosti (*v jakékoli formě*)
- neexistence učebních dokumentů pro některé předměty
- neexistence 7letého učebního plánu pro dechové nástroje
- zkreslené hodnocení významu a smyslu uměleckých soutěží
- nevhodné využívání manipulativního přístupu v osobním vztahu učitele a žáka
- nedostatečná počítačová gramotnost učitelů

Přednosti:

- komplexnost a systematičnost vzdělávání
- postavení ZUV v rámci vzdělávací soustavy (*system uměleckého vzdělávání*)
- dostupnost uměleckého vzdělávání
- odborné zajištění výuky
- celoživotní vzdělávání
- týmová spolupráce žáků
- individuální přístup k žákovi
- generace přicházejících do ZUŠ
- kultivace rodičů
- kulturní život v regionu
- tradice uměleckého vzdělávání⁴

⁴ Studijní materiály k přednášce Bc. Jiřího Stárka, *RVP ZUV*, uskutečněné dne 5.2.2008, [online]. Dostupné na WWW :<http://vmu.pedf.cuni.cz/univerzita/nastenky.phtml>

Co reforma přinese a změní?

- přestanou platit dosavadní učební plány a osnovy
- bude umožněna maximální liberalizace vzdělávacího procesu (*posílení role učitele*)
- školy se budou nejrůzněji profilovat a specializovat
- žákům bude umožněno věnovat se novým uměleckým směrům (*multimediální tvorba, atd.*)
- obsahově se propojí „třístupňový systém uměleckého vzdělávání“

3. 1.4. 2. Současný stav kurikulární reformy v ZUV

RVP ZUV jsou v současné době ve fázi tvorby a ověřování pilotními školami.

Termín vypracování konečné verze RVP je plánován na rok 2010. Následně by měly školy začít vytvářet své ŠVP. Vyučovat podle vlastních školních vzdělávacích programů budou všechny ZUŠ od roku 2012.

3. 2. Popis a struktura fungování MŠ

Cílem předškolní výchovy je zabezpečovat všestranný harmonický rozvoj dětí od raného věku do šesti let v souladu s jejich věkovými možnostmi a zvláštnostmi tak, aby byly vytvářeny dobré předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Úkolem předškolního vzdělávání je doplňovat rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných **podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení.**

Předškolní výchova a vzdělávání zasahuje celou osobnost dítěte. Proto se na této úrovni vzdělávání nerozlišují jednotlivé disciplíny, ale rozvoj dítěte se podporuje tak, aby byly všechny oblasti rozvoje schopností a dovedností provázány a propojeny.

Předškolní vzdělávání v systému vzdělávání a jeho organizace:

„ Zákonem o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školským zákonem) se předškolní vzdělávání stává legitimní součástí systému vzdělávání. Představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání organizovaného a řízeného požadavky a pokyny MŠMT.

Předškolní vzdělávání je institucionálně zajišťováno mateřskými školami (včetně mateřských škol s upraveným vzdělávacím programem), popř. je realizováno v přípravných třídách základních škol. Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy. V procesu vzdělávání i v jeho organizaci se proto řídí obdobnými pravidly jako školy ostatní.

Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti (sedmi) let. Přednostně jsou přijímány děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky.

Mateřská škola se organizačně dělí na třídy. Do tříd je možno zařazovat děti stejného či různého věku a vytvářet třídy věkově homogenní či věkově heterogenní. Stejně tak je možno do tříd běžných mateřských škol zařazovat děti se speciálními vzdělávacími potřebami a vytvářet třídy integrované.

Poskytování předškolního vzdělávání je podle školského zákona veřejnou službou. ¹⁵

⁵ Vedoucí týmu: PhDr. Kateřina Smolíková (VÚP Praha) *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.* Výzkumný ústav pedagogický Praha 2004

3.2.1. Historie MŠ

K prvnímu rozvoji institucionální předškolní výchovy dochází na přelomu 18. a 19. století. Byly to původně čistě sociálně pečovatelské instituce pro děti pracujících matek. Již zde se ale objevovaly snahy uplatnit vedle původní pečovatelské funkce i výchovné prvky.

V Německu založil F. Fröbel první Kindergarten (dětskou zahrádku) jako poradnu proto, aby ukázal matkám, jak vhodně zaměstnávat děti a jak si s nimi hrát. Z poradny pak postupně vznikaly mateřské školy. Podle jeho vzoru v Praze založil v roce 1864 první dětskou zahrádku J. Heinrich. První česká mateřská škola vznikla v roce 1869 v Praze při kostele sv. Jakuba. Ta ve svém programu již vykazovala jako stěžejní funkci výchovnou.

Za zásadní mezník ve vývoji mateřských škol lze považovat rok 1869. V tomto roce byl vydán školský zákon o povinné školní docházce a povinnosti obcí zřizovat školy. Následně v roce 1872 vešel v platnost ministerský výnos o mateřských školách a ústavech jim příbuzným. Tato směrnice již ukládala mateřským školám podporovat a doplňovat rodinnou výchovu, připravovat děti na školu a rozvíjet jejich tělesný i duševní růst.

Obsah a náplň výuky v mateřských školách byl ovlivněn vývojem v zahraničí i význačnými osobnostmi u nás. Za první republiky byly stěžejní práce Idy Jarníkové : Osnovy pro mateřské školy, Index pomůcek a zvláště Výchovný program mateřských škol (1927). V poválečném období prudce stoupl počet MŠ z důvodů zvýšené zaměstnanosti matek. Další vývoj těchto škol byl ovlivněn tehdejší společenskou a politickou situací. V roce 1948 byly sice MŠ zařazeny zákonem č. 95/1948 Sb. do školské soustavy, ale současně byly pod vlivem sovětských teorií vneseny i do těchto předškolních zařízení normativní tendence. Byl doporučený jednotný pracovní program pro MŠ. Ten se opíral o závazný ideologicko - výchovný směr orientovaný ke kolektivismu. Jeho cílem nebyl rozvoj samostatné osobnosti, ale formování uvědomělého občana oddaného socialismu. V druhé polovině padesátých let 20. století začalo ideologicko - kolektivistické pojetí výchovy poněkud slábnout. Trend se začal uvolňovat a začalo se opět doporučovat výchovné působení s přihlédnutím na vývojové možnosti dětí, na jejich individuální zvláštnosti a charakterové odlišnosti. Nicméně snaha ideově na děti působit přetrvává po celé období normalizace až do sametové revoluce v roce 1989.

Změny ve společnosti se přirozeně promítly do pojetí předškolní výchovy. Oblast předškolní výchovy se postupně proměňovala na základě vnitřní reformy v rovinách obsahu, metod, podmínek i prostředků k vzdělávání a rozvoji dětí.

3. 2. 2. Současný stav

Dle statistického zjištění organizovalo svou činnost v České republice ve školním roce 2007/2008 4 808 mateřských škol a vzdělávalo se v nich 291 194 žáků.⁶

V důsledku dočasného poklesu populační křivky podleli někteří zřizovatelé ekonomicko - lokálním zájmům a některé ne zcela naplněné mateřské školy zrušili. Tím byl nabourán vybudovaný systém sítě mateřských škol. Tento fakt negativně ovlivnil současnou situaci, kdy dorostly do věku předškolního vzdělávání děti, které se v posledních letech rodily silným populačním ročníkům „husákových dětí“, a kapacita současného počtu předškolních zařízení přestala stačit. Školy jsou zcela naplněné a situace si vyžaduje nová řešení. Jedním z nich je například zakládání firemních mateřských školek, kde ale často působí i neaprobovaní „pedagogové“.

3. 2. 3. Zákonné normy

- Školský zákon 561/2004 Sb.
- Vyhláška MŠMT č. 43/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 14/2005 Sb., O předškolním vzdělávání
- Zákon 563/2004 Sb. O pedagogických pracovnících

3. 2. 4. Kurikulární reforma

Jestliže je RVP pro základní umělecké vzdělávání v současné době ve fázi tvorby, RVP předškolního vzdělávání byl již vydán Opatřením ministryně školství, mládeže a tělovýchovy ze dne 3. ledna 2005 . Toto opatření nabylo účinnosti dnem 1. března 2005.

Následně byly vypracovány školní vzdělávací programy a v současné době již všechny MŠ podle nich vyučují.

⁶ [online]. Dostupné na WWW: http://www.msmt.cz/uploads/soubory/Zakladni_statistiky.xls

3. 3. Současný stav fungování spolupráce ZUS a MS

3.3.1. Předpoklady k odborné spolupráci

Soudobý přístup k předškolnímu vzdělávání dbá na to, aby byly za všech okolností maximálně podporovány individuální rozvojové možnosti dětí. Každé dítě je individuální osobnost s jedinečným stylem učení, temperamentem, zájmy, potřebami, charakteristickou strukturou inteligence, vloh a schopností. Moderní pojetí předškolního vzdělávání podporuje vztah individualizace k schopnostem konkrétního dítěte. Stále více se v praxi uplatňuje přístup k chápání lidských schopností. Jedná se o tzv. teorii rozmanitých inteligencí amerického výzkumníka H.Gardnera.

Jeho teorie vychází z toho, že každý člověk má osm typů inteligencí - schopností. Samotná inteligence je souborem mnoha schopností, které jedinec uplatňuje při řešení situací každodenního života.

Typy inteligencí podle H.Gardnera:

1. verbální
2. logicko - matematické
3. prostorová
4. **hudební**
5. **tělesně - kinestetická**
6. interpersonální
7. intrapersonální
8. přírodní

V každém dítěti „dříme“ podle Gardnera alespoň základ některé z těchto druhů inteligence.

Odborník na otázky vztahu mezi fungováním lidského mozku a chování člověka MUDr. František Koukolník říká:

*„ Cílem pedagogiky by mělo být rozvíjení těch druhů inteligence, které dítě má, nikoliv nátlak ve směru, kde dítěti talent chybí. ”*⁸

⁷ Krykorková, H. *Obecná psychologie a psychologie osobnosti*, [online] Dokument dostupný na WWW: <http://www.metakognice.cz/>

⁸ [online] Dostupný na WWW: http://www.rozhlas.cz/vedaarchiv/portal/_zprava/6345

Při tomto pojetí rozvoje osobnosti žáka se mateřským školám „sama nabízí“ spolupráce se základními uměleckými školami, kde se výuka specializuje právě na rozvoj uměleckých schopností dítěte nebo jinak řečeno: rozvíjí se zde ty druhy inteligence, které souvisí s uměleckými disciplínami. Například inteligence hudební a tělesně - kinestetická.

Hudební inteligence je schopnost porozumět rytmickým a intonačním modelům hudby, kvalitám tónů a zvuků, schopnost pamatovat si informace ve zvukové podobě.

Projevem této inteligence je potřeba nebo obliba těchto činností: zpívání, pískání, broukání, vyťukávání rytmu, prozpěvování během dne, poslech hudby, hra na hudební nástroj.

Tělesně - kinestetická inteligence (*kinestezie = soubor pocitů umožňujících, abychom si uvědomovali polohu pohybových orgánů v prostoru*⁹{14, str.358)) je schopnost velice obratně používat svého těla jak pro sebevyjádření, tak pro činnosti zaměřené k určitému cíli (sport, herectví). Je to také schopnost dovedně zacházet s předměty.

Tělesně - kinestetická inteligence se projevuje potřebou tance, pohybové aktivity a sportu. Projevuje se zálibou v dramatickém umění, hraním rolí, aktivním zapojením do činností.

3.3. 2. Spolupráce ZUŠ a MŠ v praxi

Jak vypadá spolupráce základních uměleckých škol v praxi? V jak hojné míře je využívána? Jaké jsou možné oblasti spolupráce těchto škol a jakým způsobem je vhodné tuto spolupráci organizovat?

Tyto otázky by měly zodpovědět výsledky výzkumného šetření, které je součástí této práce.

⁹ Klimeš, L. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN-Pedagogické nakladatelství, a.s., 2005. ISBN 80-7235-272-5

4. Výzkumná část

4.1. Stanovení výzkumného problému, hypotéz a cíle výzkumu

Problém

Z důvodu poklesu populační křivky docházelo v minulých letech k dočasnému poklesu žáků v ZUŠ i MŠ. Managementy obou těchto škol jsou nuceny zabývat se tím, jak tuto nepříznivou situaci zvrátit. Jaký najít vhodný způsob řešení, který by i v budoucnosti, pokud by se situace opakovala, zajistil žádoucí množství žáků přihlášených ke studiu v těchto institucích?

Jednou z možností je nabídka nových vzdělávacích produktů rodičům žáků MŠ. Mateřská škola, která bude mít ve svém vzdělávacím programu zakotvenou spolupráci se školou uměleckou, bude žádanější pro větší okruh klientů. Základní umělecké školy touto kooperací vstoupí do povědomí širší veřejnosti a následně si tak zajistí více žáků ke vzdělávání.

Jsou možnosti spolupráce ZUŠ a MŠ v praxi využívané? Jaké jsou možné oblasti této spolupráce?

Předpoklad

Ředitelé ZUŠ se zajímají o organizaci vzdělávání v MŠ a znají jeho obsah a náplň z důvodu plánovaného organizování spolupráce s touto školou.

Ředitelky MŠ se zajímají o organizaci vzdělávání v ZUŠ a znají jeho obsah a náplň z důvodu využití možnosti vzájemné spolupráce.

Spolupráce ZUŠ s MŠ je v praxi využívaná, ale ne ve velké míře. Ředitelé jsou zaměřeni pouze na organizaci činností uvnitř své školy.

Výzkumný cíl

Výzkumné šetření má za úkol zjistit současný stav spolupráce ředitelů ZUŠ a MŠ.

Pomocí strukturovaných rozhovorů s řediteli ZUŠ a MŠ zjistit:

1. jaké je vzájemné povědomí o obou školách
2. vymezit oblasti spolupráce, které jsou v praxi mezi těmito školami uplatňovány

Dotazníkové šetření má prokázat:

1. jak velké procento MŠ spolupracuje se ZUŠ
2. v jakých formách je spolupráce nejčastěji organizovaná

4. 2. Strukturovaný rozhovor

Nástrojem první části výzkumného šetření byl zvolen strukturovaný rozhovor.

Rozhovory byly vedeny s pěti řediteli ZUŠ a pěti ředitelkami MŠ z Prahy i jiných měst České republiky.

Rozhovory byly strukturovány takto:

1. Jaké jsou znalosti a) ředitelek MŠ o organizování vzdělávání v ZUŠ?
b) ředitelů ZUŠ o organizování vzdělávání v MŠ?
2. Jaká je znalost a) ředitelek MŠ o obsahu a náplni vzdělávání v ZUŠ?
b) ředitelů ZUŠ o obsahu a náplni vzdělávání v MŠ?
3. Jaké formy spolupráce jsou v praxi nejčastěji organizovány?

Odpovědi na první dvě otázky volili oslovení respondenti z těchto možností:

- a) nemám žádné znalosti v této oblasti
- b) znalosti mám zprostředkované, nejsou podloženy studiem platných předpisů pro danou školu
- c) znalosti jsem získal/a studiem příslušných dokumentů

Odpovědi na třetí otázku vymezily formy spolupráce ZUŠ a MŠ, které jsou v praxi v současné době organizovány.

Vyhodnocení odpovědí

1. a) Jaké jsou znalosti ředitelek MŠ o organizování vzdělávání v ZUŠ?

Všech pět ředitelek MŠ odpovědělo, že znalosti o vzdělávání v ZUŠ mají, ale pouze zprostředkované. Žádná z nich nestudovala vyhlášku o ZUV - *odpověď b)*

1. b) Jaké jsou znalosti ředitelů ZUŠ o organizování vzdělávání v MŠ?

Všichni ředitelé ZUŠ mají znalosti zprostředkované - *odpověď b)*.

2. a) Jaká je znalost ředitelek MŠ o obsahu a náplni vzdělávání v ZUŠ?

Všech 5 ředitelek odpovědělo, že povědomí o obsahu výuky mají pouze zprostředkované. - *odpověď b).*

2. b) Jaká je znalost ředitelů ZUŠ o obsahu a náplni vzdělávání v MŠ?

Opět všichni ředitelé odpověděli stejně - jejich znalosti o obsahu výuky v MŠ jsou pouze zprostředkované, vycházejí z vlastní zkušenosti, kdy jejich děti MŠ navštěvovaly. - *odpověď b).*

3. Jaké formy spolupráce jsou v praxi nejčastěji organizovány?

Dvě ředitelky MŠ nespolupracují s žádnou ZUŠ.

Ostatních osm ředitelů nějakou formou spolupráci organizuje. Všech pět ředitelů ZUŠ provádí prostřednictvím svých pedagogů průzkumy talentů žáků v MŠ. Tři z oslovených ředitelek mateřské školy tuto formu spolupráce také podporuje a průzkum talentů žáků ve své škole umožňuje provádět.

Z deseti oslovených ředitelů organizuje vzájemnou spolupráci ZUŠ a MŠ osm. Odpovědi těchto osmi manažerů, které vycházejí z osobní praxe, vymezily konkrétní formy spolupráce ZUŠ a MŠ. Tyto se staly součástí dotazníku pro druhou část výzkumného šetření.

Závěry strukturovaného rozhovoru

1. Rozhovory s řediteli ZUŠ a MŠ potvrdily, že všichni mají vzájemné povědomí o obou školách. Jejich znalosti o organizování vzdělávání i o obsahu a náplni vzdělávání jsou ale pouze zprostředkované. Většinou získávají povědomí z osobní zkušenosti, kdy jejich vlastní děti navštěvovaly nebo navštěvují MŠ nebo naopak ZUŠ.

Pokud chtějí ředitelé ZUŠ nebo MŠ organizovat vzájemnou spolupráci, je nutné, aby získali ucelené znalosti o problematice organizování vzdělávání v dané škole studiem příslušných dokumentů.

2. Vymezení forem spolupráce na základě zkušeností ředitelů ZUŠ a MŠ:

a) MŠ umožňuje ZUŠ provádět ve svých prostorách průzkum talentů u svých žáků, povoluje zveřejňování propagačních materiálů ZUŠ, rozdává rodičům pozvánky na akce ZUŠ a k přijímacím zkouškám

b) MŠ a ZUŠ pořádají společné akce pro své žáky. Rodiče se na těchto akcích seznámí s prací pedagogů ZUŠ a s náplní (obsahem) výuky v ZUŠ

- c) PHV (přípravná hudební výchova) a PTV (přípravná taneční výchova) se vyučuje pedagogy ZUŠ přímo v prostorách MŠ
- d) žáci MŠ dochází na výuku PHV, PTV a PVV do ZUŠ

4.3. Dotazníkové šetření - spolupráce ZUŠ a MŠ v praxi

Výsledkem průzkumu uskutečněného formou strukturovaných rozhovorů je poznání, že zájmem každého ředitele ZUŠ je organizovat spolupráci s MŠ. Proto jsem jako cílovou skupinu dotazníkového šetření zvolila ředitelky MŠ. Mateřských škol je v České republice dle statistiky takřka desetinásobně více než základních uměleckých škol. Aby většina MŠ spolupracovala se ZUS je nutná spolupráce ZUŠ s několika mateřskými školami ve svém okolí.

Dotazník ke zjištění míry SPOLUPRÁCE ZUŠ A MŠ

tučně zvýrazněte nebo barevně vyznačte správné odpovědi.

1. Naše MŠ spolupracuje se ZUŠ: ANO NE.

2. V případě kladné odpovědi (ANO spolupracujeme) vyznačte všechny z uvedených forem spolupráce se ZUŠ, které v praxi organizujete:

- a) Umožňujeme provádět průzkum talentů žáků naší školy.
- b) Účastníme se společných akcí se ZUŠ.
- c) PHV (přípravnou hudební výchovu) a PTV (přípravnou taneční výchovu) vyučují pedagogové ZUŠ přímo v prostorách naší MŠ.
- d) Naši žáci dochází na výuku PHV a PTV do ZUŠ.

3. V případě záporné odpovědi (NE nespolečujeme) vyznačte důvod tohoto stavu:

- a) Nemáme zájem o spolupráci.
- b) Neoslovila nás žádná ZUŠ z okolí naší MŠ.
- c) V okolí naší MŠ není žádná ZUŠ.

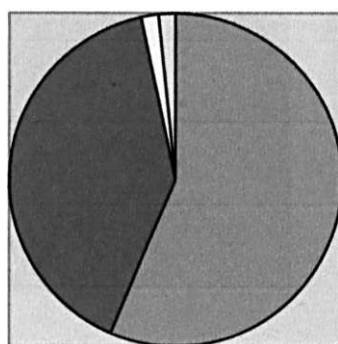
4.3.1. návratnost vyplněných dotazníků

Dotazníky byly rozeslány ředitelkám mateřských škol působících ve městech všech krajů České republiky. Výzkum byl tedy veden na celostátní úrovni.

Tabulka

Celkem rozesláno dotazníků	119	100%
Vrácené a vyplněné dotazníky	71	
Špatně vyplněné dotazníky	2	
MS speciální, kde není možná spolupráce se ZUS	2	
Počet vrácených a správně vyplněných dotazníků	67	56%

Grafické znázornění:



- **vrácené, správně vyplněné dotazníky**
- **nevrácené dotazníky**
- **špatně vyplněné dotazníky,**
- **MŠ speciální**

Při zpracování tohoto výzkumu se pracovalo s 67 správně vyplněnými dotazníky, které tvořily 56% z celkového počtu rozeslaných dotazníků.

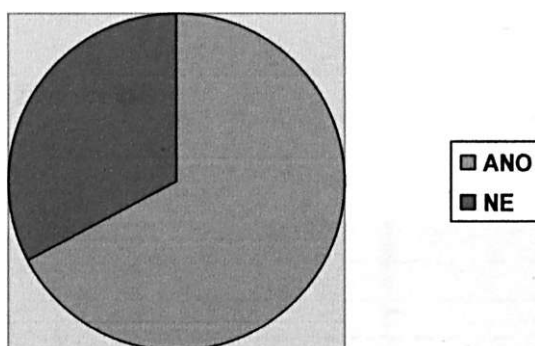
4. 3. 2. Spolupráce MŠ se ZUŠ - vyhodnocení odpovědí

Jak velké procento oslovených MŠ spolupracuje se ZUŠ?

Tabulka

Celkem správně vyplnilo dotazník	67 MŠ	100%
MS spolupracuje se ZUS - odpověď ANO	45 MŠ	67%
MS nespupracuje se ZUS - odpověď NE	22 MŠ	33%

Grafické znázornění:



Zjištění:

Z pohledu celorepublikového výzkumu nějakou formou spolupracuje se základními uměleckými školami 67% mateřských škol.

Oproti předpokladu je nutné konstatovat, že se ZUŠ spolupracují téměř tři čtvrtiny mateřských škol. Pokud zohledníme fakt, že mateřských škol působících na území České republiky je 10x více než škol uměleckých, spolupracuje v průměru každá základní umělecká škola se 7 MŠ. Spolupráce je tedy žádaná a obě školy ji v hojné míře vyhledávají.

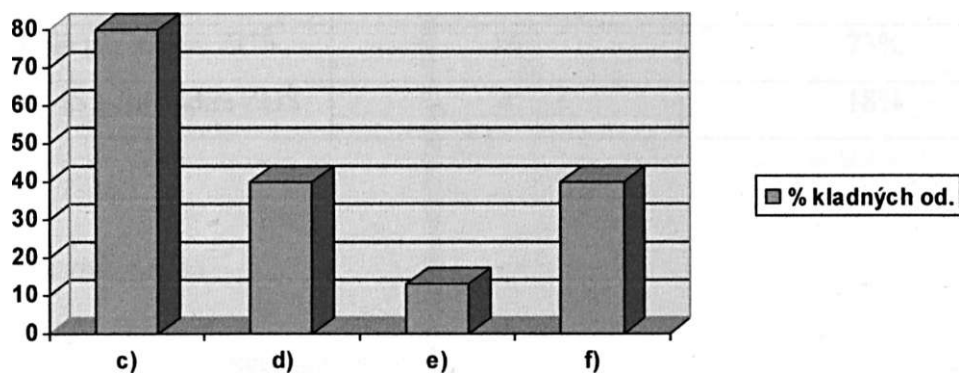
4. 3. 3. Využívané formy spolupráce

Jaké formy spolupráce MŠ a ZUŠ jsou v praxi nejvíce organizovány?

Tabulka

	Počet odpovědí ANO	% vyčíslení
CELKOVÝ POČET KLADNÝCH ODPOVĚDÍ	45	100%
a) umožňujeme provádět průzkum talentů	36	80%
b) pořádáme společné akce se ZUS	18	40%
c) PHV a PTV se vyučuje v MS	6	13%
d) žáci dochází na výuku PHV a PTV do ZUS	18	40%

Grafické znázornění



Zjištění:

- **největší míra spolupráce MŠ a ZUŠ je v oblasti provádění průzkumu talentů** {80%}
- 40% MŠ pořádá společné akce
- 40% MS spolupracuje formou, kdy její žáci docházejí na výuku PHV a PTV do ZUŠ
- 13% MŠ organizuje výuku PHV a PTV přímo v prostorách své školy

Všechny formy spolupráce, které byly vymezeny v rámci první části výzkumného šetření, jsou v praxi organizovány. Nejčastěji jsou prováděny průzkumy nadání žáků. Nejméně je využívána možnost výuky přípravné výchovy pedagogy ZUŠ přímo v prostorách MŠ. Toto zjištění není překvapující. Výuka v prostorách MŠ je organizačně náročná pro managementy obou škol a musí být podložena sepsáním smlouvy. Ředitel ZUŠ také musí požádat zřizovatele o zápis změny v rejstříku škol - zařazení MŠ, kde výuka probíhá, mezi místa vzdělávání. Z pohledu rodičů žáků MŠ je ale tato služba (nový produkt ve vzdělávací nabídce ZUŠ a MŠ) velmi žádaná.

4. 3. 4. „Nespolupráce“ se ZUŠ - zjištění důvodu

Z jakého důvodu nespolupracuje 33% oslovených MŠ se ZUŠ?

Tabulka

NE, nespolupracujeme	22 MŠ	100%
Nemáme zájem o spolupráci	2	9%
Neoslovila nás žádná ZUS	16	73%
V okolí MŠ není žádná ZUŠ	4	18%

Grafické znázornění

- **není zájem**
- **neoslovili nás**
- **v okolí není ZUŠ**

Zjištění:

- **73% MŠ, které nespolupracují se ZUŠ, dosud žádná ZUŠ neoslovila**
- 18% MŠ, které nespolupracují se ZUŠ, nemá ve svém dostupném okolí žádnou ZUŠ
- 9% ředitelek MŠ, které nespolupracují se ZUŠ, nemá zájem o spolupráci.

Důležitým zjištěním je, že 73% MŠ, které nespolupracují se ZUŠ, má o spolupráci zájem. Je nutné, aby je ředitelé ZUŠ identifikovali a oslovili. **Zde je rezerva pro získávání nových žáků ke studiu.**

4. 4. Závěry z výzkumného šetření

Výzkumné šetření prokázalo, že spolupráce ZUŠ s MŠ je oproti předpokladu velmi rozšířený a žádaný jev. Téměř tři čtvrtiny mateřských škol v České republice nějakým způsobem s uměleckými školami spolupracují a většina těch, které zatím spolupráci nemají navázanou o ni zájem projevují.

Ředitelé obou škol se však nezajímají o problematiku organizace vzdělávání druhé školy do té míry, aby prostudovali příslušné dokumenty. Pouze ucelené poznání problematiky instituce, se kterou chceme spolupracovat, může podnítit k novým ideám.

Výzkumné šetření pomocí strukturovaných rozhovorů vymezilo oblasti spolupráce, které se v praxi využívají. Nezkoumala se ale kvalita organizování této kooperace.

5. Zajištění spolupráce ZUŠ a MŠ pomocí nástrojů managementu

Výzkum prokázal, že spolupráce ZUŠ a MŠ funguje a je realizována mnoha školami. Nezjišťoval ale kvalitu organizování a zajištění spolupráce. Tato kapitola by měla být návodem pro ředitele ZUŠ, jak spolupráci zajistit pomocí nástrojů managementu, aby spolupráce byla účelná a přinášela očekávané výsledky.

Zásadní postavení manažera organizace ve školách zastává ředitel školy a jeho tým, který většinou tvoří zástupci ředitele a v některých případech i členové uměleckých rad .

Ředitelé ZUŠ jsou absolventy konzervatoří nebo vysokých škol s uměleckým zaměřením. V současné době nemají většinou dostatečné vzdělání v oblasti managementu. Tento stav se projevuje jak ve způsobech, jakými školu řídí, tak v nedostatečné komunikaci s vnějším prostředím školy, tedy i směrem k MŠ.

Díky nedostatečné manažerské práci ředitele ZUŠ není vždy spolupráce ZUŠ a MŠ přesně definována a strukturována a není tedy ujasněno, co spoluprací chceme docílit.

Není jasně definován cíl této spolupráce. Ten by měl být definován zástupcem instituce, která má na spolupráci prioritní zájem.

Cílem spolupráce ZUŠ s MŠ by měly být sledovány:

- možnosti systematického průzkumu žáků MŠ pro případné studium v přípravných ročnících studia v ZUŠ
- vstoupení do povědomí rodičů, klientů MŠ

Prostředkem k naplnění těchto cílů jsou nástroje moderního managementu, které by měl ředitel znát a vhodně je využívat, implementovat také při organizaci a zajištění spolupráce s MŠ.

- o základní manažerské funkce
- o marketing, marketingový mix
- o public relation

5.1. Základní manažerské funkce ředitele ZUŠ

Ve světové manažerské literatuře existují různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, také jsou rozdílné jejich klasifikace. Jednou z nejrozšířenějších klasifikací je členění funkcí na:

1. plánování
2. organizování
3. výběr a rozmístění pracovníků
4. vedení lidí
5. kontrolu¹⁰ (8, str.47-51)

Aby cíle bylo dosaženo co nejefektivnějším způsobem a spolupráce ZUŠ a MŠ byla kvalitně zajištěna, měl by ředitel při své práci používat těchto pět základních manažerských funkcí.

Další z nejvýznamnějších aktivit, kterou manažeři vykonávají je rozhodování.

Rozhodování je nedílnou složkou základních manažerských funkcí. Je to proces analyzování a uvažování a vede k výslednému rozhodnutí. Základní charakteristikou rozhodování je princip volby mezi alespoň dvěmi variantami, kterými lze dosáhnou konkrétního cíle.

Proces rozhodování probíhá při všech činnostech manažera.

5.1.1. Plánování

*„ Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení. ”*¹¹
(7, str.52)

Plán by měl svým obsahem dát odpověď na dvě otázky:

- čeho se má dosáhnout (určení cílů)
- jakým způsobem toho dosáhnout (aktivity, zdroje, termíny, odpovědnost)

¹⁰ Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Management*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

Při zajištění spolupráce ZUŠ a MŠ je nutné plánovat a stanovit ✓

- o přesné vymezení cíle spolupráce
- o výběr vhodné MŠ ke spolupráci, mapování okolí školy
- o oslovení ředitelky MŠ vybrané školy
- o určení oblastí a konkrétní formy spolupráce
- o určení podmínek, za kterých bude spolupráce realizována
- o stanovení časového horizontu (určení termínu kdy bude spolupráce započata, pravidelných termínů u konkrétních forem spolupráce...)

5. 1.2. Organizování

Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro struktury vztahů mezi pravomocemi.

Jde o vymezení potřebných prací, jejich vzájemných vazeb a zodpovědnosti za určené okruhy činností.

Základními prvky organizování jsou:

- specializace
- koordinace
- vytváření útvarů
- dělba kompetencí

Organizování spolupráce škol představuje:

- o vymezení potřebných činností - specializace (komunikace manažerů, specializace na výuku předškolních dětí, práce mimo budovu školy...)
- o určený pracovník koordinuje všechny činnosti, které spolupráce představuje (komunikace s vedením MŠ, s pedagogy, s rodiči; organizace výuky, průběh výuky, organizace průzkumů nadání, společných akcí, administrativa)
- o vytváření skupin pedagogů, kteří spolupráci zajišťují po stránce pedagogické
- o dělba kompetencí při zajišťování spolupráce a současně stanovení pravomocí a zodpovědnosti (kompetence k oslovování a jednání s ředitelkami škol, kompetence k práci s žáky, kompetence k vedení dokumentace, kompetence k zajišťování akcí...)

¹¹ VEBER, J. a kol., Management. Praha: Management Press, 2003.ISNB 80-7261-029-5.

5.1.3. Personalistika - výběr a rozmístění spolupracovníků

Personalistika je obor, který zajišťuje obsazování a udržování pozic v organizaci. Personální zajištění řídicích i řízených procesů jsou velmi úzce spojovány s již zmíněnými úkoly organizování a vytváření organizačních struktur.

Zásady, které je nutné při obsazování pozic respektovat:

- identifikovat požadavky na pracovní sílu
- vytvořit seznam vlastních zaměstnanců, kteří jsou k dispozici
- vytvořit plán profesního rozvoje zaměstnanců
- zajistit další kvalifikované zaměstnance
- zajistit průběžné školení stávajících i nových zaměstnanců
- zabezpečit průhledný systém odměňování zaměstnanců

Vhodný výběr zaměstnanců, kteří zajistí spolupráci s MŠ, je klíčovým krokem ředitele ZUŠ. ✓

- o Při vymezení potřebných činností se určilo jaké specialisty je pro tuto práci potřeba. Tím se identifikovali požadavky na konkrétní pracovní síly.
- o Vhodné pracovníky je ideální hledat nejprve mezi stávajícími zaměstnanci, případně je nutné zajistit další nové kvalifikované zaměstnance,
- o V plánu DVPP a školení vedoucích zaměstnanců je nutné zohlednit vzdělávání zaměstnanců, kteří zajišťují spolupráci s MS.
- o V kritériích odměňování zaměstnanců zohlední ředitel školy také zajištění spolupráce ZUŠ s MŠ.

5. 1. 4. Vedení lidí

Vedení lidí je schopnost manažera ovlivňovat a přesvědčovat zaměstnance tak, aby byli prospěšní organizaci a podíleli se na dosahování společných cílů organizace.

Vedení lidí a koordinace jejich činností se pokládá za základní náplň manažerů všech úrovní.

Manažer vede zaměstnance na základě

- motivace
- pracovního stylu
- přístupů manažera ke konkrétním zaměstnancům
- komunikace mezi manažerem a zaměstnanci

Principy čtvrté manažerské funkce (vedení lidí) je samozřejmě nutné uplatňovat i při zajišťování spolupráce ZUŠ a MŠ. Ředitel ZUŠ musí umět ovlivnit zaměstnance tak, aby jeho přání v této oblasti práce školy se staly jejich společnými cíli a aby osobním zájmem zaměstnanců bylo tyto cíle naplnit.

K pracím při zajišťování spolupráce s MŠ ředitel zaměstnance motivuje tím, že je :

- o dostatečně informuje o cílech , kterých se má dosáhnout
- o prokáže důvěru v jejich schopnosti
- o ke splnění zadaného úkolu dá zaměstnanci možnost zvolení vlastního vhodného způsobu práce
- o poskytne potřebné prostředky a pomůcky k dosažení cílů
- o v neposlední řadě je finanční docenění - zohlednění náročnosti úkolu v osobním příplatku zaměstnance nebo v případě jednorázové práce zaměstnance odmění mimořádnou odměnou za vykonanou práci

5.1. 5. Kontrola

Nedílnou součástí manažerských aktivit je kontrolní činnost. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Ověřuje, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované skutečnosti vůči specifikovaným požadavkům. Je to porovnávání stavu stávajícího se stavem očekávaným.

Kontrola slouží:

- jako zpětná vazba zaměřená na konečné výsledky
- k identifikaci a odstranění nedostatků
- jako prevence pro zjišťování možných omylů a odchylek od cíle organizace

Každý kontrolní proces má tyto fáze:

- formulovat požadavky pro získání informací, které musí být:
 - o objektivní
 - o včasné
 - o přesné
- zjištění skutečnosti
- porovnání skutečnosti se žádoucím stavem
- zjištění odchylek a příčin
- navržení určitých opatření

Kontrola úspěšného organizování spolupráce musí probíhat v několika rovinách:

- o hospitací ve výuce ředitelem školy, zástupci ředitele nebo jinými pedagogickými pracovníky
- o zjišťování spokojenosti se spoluprací komunikováním s vedením MŠ
- o dotazníkovým šetřením zacíleným na zjišťování spokojenosti rodičů žáků, na to, zdaje naplněn jeden z cílů spolupráce - vstoupení do povědomí rodičů
- o vyhodnocením společných akcí
- o vyhodnocením přijímacího řízení pro studium na ZUŠ, zda se ke studiu zapsalo více žáků z MS
- o zjišťování stavu propagace spolupráce

Kontrola může být

- vnitřní (sebeevaluace), kdy je prováděna interními zaměstnanci
- vnější, kdy je zjišťování skutečnosti a její porovnávání s žádoucím stavem prováděno z venku - jinými orgány či institucemi.

Poslední fází kontrolní činnosti musí být reakce na kontrolní zjištění. Závěry mohou být v podstatě trojí:

- „nech být“ - tzn., že kontrolou nebyly zjištěny žádné nedostatky, vývoj řízené reality je v žádoucím stavu. Není nutné přijímat žádná korigující opatření.
- „proved' korigující opatření“ - bylo zjištěno, že vývoj řízené kvality se v dílčích oblastech odhadoucího stavu. Je nutné přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu tak, aby se opět přiblížila ke stavu žádoucímu.
- „přijmi nové řešení“ - vyvíjí-li se řízená realita nežádoucím směrem a z tohoto důvodu nelze zajistit naplnění cílů, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které tento negativní stav změni.

Pokud kontrolou spolupráce zjistíme, že se nenaplnují stanovené cíle, je nutné, abychom přijali určitá opatření:

- o změnit personální zajištění spolupráce
- o zlepšit propagaci spolupráce
- o kde není možné dobře komunikovat s vedením MŠ je vhodné spolupráci ukončit a vytipovat jinou školu
- o navrhnout nové způsoby spolupráce

Pokud chce ředitel ZUŠ dosáhnout stanovených cílů - organizování spolupráce s MS, musí vykonávat všechny tyto popsané činnosti. Dosažení cílů nejlépe zajistí jakousi harmonizací, vzájemným souladem využívání těchto manažerských funkcí při své práci..

5. 2. Marketing

„ Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťující zároveň splnění cílů školy“¹² (10, str.18).

Rozšíření vzdělávací nabídky a snižování demografické křivky, které pociťují všechny stupně škol, od základních až po vysoké, vede k růstu soutěže. Trh vzdělávacích služeb chápeme jako určitou oblast ekonomické reality společnosti, ve které dochází k výměně činností prostřednictvím směny. Školy, pokud chtějí získat nové žáky ke studiu, musí mít dobře vypracovanou svoji nabídku, svůj produkt - vzdělávací program. O tomto produktu musí dokázat v dostatečné míře informovat rodiče potenciálních žáků a o nabízené kvalitě je přesvědčit.

Situace je stejná i v oblasti uměleckého vzdělávání, kde konkurencí nejsou pouze jiné umělecké školy, ale také různé kroužky (často vedené neaprobovanými školiteli) nebo soukromá domácí výuka.

Úspěšná škola musí být orientována na své zákazníky (žáky, rodiče, širokou veřejnost). Musí jim umět nabídnout kvalitní vzdělávací program, který vychází z potřeb trhu. Je nutné volit strategii, která je založená na marketingovém přístupu.

Marketing je směnný proces, který zahrnuje řadu činností

- výzkum trhu
- analýza prostředí
- průzkum potřeb zákazníků
- plánování
- tvorba produktu
- volba distribučních cest
- cenová politika
- marketingová komunikace (promotion)

s jediným cílem, kterým je uspokojení individuálních a hromadných potřeb zákazníků, a jeho prostřednictvím dojde organizace ke splnění svých cílů.¹³ (9, s.7)

¹² Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-176-5

Cílem managementu ZUŠ je odhalit potřeby a přání rodičů předškolních dětí a současně potřeby a přání managementu MŠ, se kterou chceme spolupráci navázat, *{výzkum trhu, analýza prostředí, průzkum potřeb zákazníků}*

Prostřednictvím správné kombinace **marketingového mixu** tyto jejich potřeby a přání uspokojit. Marketingový mix sestává ze všeho, čím může škola poptávku po své nabídce ovlivnit.

V případě zajištění spolupráce ZUŠ a MŠ představuje marketingový mix například:

- vhodný vzdělávací program pro předškolní děti
- cena za výuku (musí být nastavena tak, aby mohla konkurovat cenám jiných nabízených kroužků)
- dostatečná propagace spolupráce
- marketingová komunikace směrem k rodičům dětí i vedení MŠ (podstata úspěšné komunikace spočívá v umění přesvědčit druhé)
- zajištění požadavků konkrétní MŠ

Cílem **marketingové komunikace** k zajištění spolupráce je:

- **informovat** - je nutné neustále informovat rodiče o spolupráci ZUŠ a MŠ například:
 - o formou plakátů vyvěšených v MŠ informovat o akcích ZUŠ, o uskutečnění průzkumu nadání dětí
 - o dopisem informovat o nadání dítěte a možnosti studia v ZUŠ
 - o pořádáním výchovných koncertů v ZUŠ
 - o pořádáním společných akcí, kterých se mohou účastnit i rodiče
 - o poskytnutí prostorů ZUŠ k pořádání akcí žáků MŠ
- **přesvědčovat**
 - o o nutnosti vzdělávání v ZUŠ - rozvoji osobnosti dítěte
 - o o kvalitě výuky v ZUŠ (aprobování pedagogové)
 - o o možnosti účinkování dětí na koncertech a vystoupeních ostatních oborů ZUŠ

¹³ Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000. ISBN 80-7083-460-9.

- o v hudebním oboru mají žáci možnost korepetovat s klavírem
- o v tanečním oboru je výuka doprovázena „živou korepeticí“

- **připomínat**
 - o kvalitu výuky
 - o potřebu vzdělávání v uměleckých oborech
 - o předávání hodnot
 - o vklad do života, žákům se otevře prostor pro aktivní i pasivní „konzumování umění“

Využití marketingové koncepce při organizování spolupráce s MŠ zajistí řediteli ZUS dosažení cílů, které si škola stanovila.

5. 3. Public relation

Podstatou public relation je cílevědomé budování vzájemných vztahů mezi organizací a veřejností.

PR je dlouhodobý a promyšlený postup, který je zaměřen nejen na širokou veřejnost, ale také na všechny pracovníky školy.

PR se tedy dělí na dvě základní oblasti:

- **interní**, která je realizována uvnitř školy a slouží k otevřené komunikaci mezi zaměstnanci uvnitř organizace bez rozdílu jejich postavení
- **externí**, která je uskutečňována vně školy a je zaměřena na širokou veřejnost

Obě tyto formy se vzájemně ovlivňují.

Interní složky PR v ZUŠ:

- ústní komunikace (pedagogické porady, schůze umělecké rady ZUŠ, rozhovory se zaměstnanci, hodnotící pohovory...)
- písemná komunikace (sdělení na nástěnkách, případně intranet, internetové stránky školy...)
- společné sdílení (sborovna, jídelna, společné akce pořádané pro zaměstnance...)

Je nezbytně nutné, aby byly vyřešeny vztahy uvnitř školy, aby fungovala komunikace mezi vedením ZUŠ a ostatními zaměstnanci a mezi všemi navzájem. Aby všichni znali společný cíl školy a jejich osobním cílem bylo jej naplňovat.

Externí složky PR v ZUŠ

- osobní kontakty (jsou nejintenzivnější a často nejdůležitější)
- tiskové materiály
- drobné propagační předměty (propisky, tužky s logem školy, trička, kalendáře...)
- internetové stránky ZUŠ
- nástěnky vně školy - informace o akcích pro veřejnost, která do školy nevstoupí
- účast na soutěžích, přehlídkách a výstavách ZUŠ - prezentace výsledků práce žáků
- pořádání veřejných akcí (koncertů, vystoupení, výstav) mimo budovu školy

- vystupování na akcích jiných organizací
 - o akce jiných ZUŠ, ZŠ, MŠ, DDM...
 - o akce jiných kulturních zařízení - např. knihovny, divadla
 - o charitativní akce
 - o akce podniků, soukromých firem

Externí složky PR většinou převažují nad interními.

Pokud chce ředitel ZUŠ zajistit spolupráci s MŠ, musí využít všechny nabízené formy komunikace uvnitř školy - se svými zaměstnanci i vně školy - s rodiči dětí, vedením MŠ i ostatními zaměstnanci MŠ.

Všechny zveřejňované informace, kterými na sebe škola chce upozornit, musí být:

- výjimečné
- formulované pro konkrétní cílovou skupinu
- osobní

V cestě k zákazníkovi stojí mnoho deformačních zón. Je tedy nutné informace minimalizovat, aby se neztratily a nezaknily v celkovém informačním boomeru, který na zákazníka v současné době působí.

Informace musí být

- stručná
- výstižná
- pravdivá
- přesně namířená na cílovou skupinu

Všechny tyto zásady je nutné samozřejmě zohlednit také při organizování spolupráce s MŠ a celkového zviditelňování konkrétní školy.

Aby rodiče dětí mohli věřit, že je pro ně přínosné a dobré přihlásit své dítě do konkrétní ZUŠ, musí o ní vědět. Je nutné informovat veřejnost různými způsoby o průběhu studia, o dosažených výsledcích práce vedení školy a jejich pedagogů, o způsobu výuky, programech, podle kterých jsou žáci vzděláváni, o jejich úspěších v soutěžích a jejich účasti na přehlídkách, o pořádání školních i mimoškolních akcí.

6. Závěr práce

Cílem této práce bylo zjistit současný stav spolupráce ZUŠ a MS, poukázat na rezervy v této oblasti a nabídnout možné způsoby aplikace manažerských dovedností ředitelům ZUŠ k zajištění kvalitnější a efektivnější kooperace těchto dvou institucí.

Výzkum prokázal, že spolupráce těchto dvou škol je žádaná a že je v praxi ve velké míře využívána. Na druhé straně se prokázalo, že vzájemné povědomí ředitelů obou škol o způsobech organizace výuky a obsahu výuky jsou pouze zprostředkované, nejsou podloženy studiem příslušných dokumentů. Pro organizování spolupráce je nutné, aby se ředitelé seznámili s vyhláškami o organizaci studia v obou školách a s obsahem vzdělávání v nich.

Zájmem všech ředitelů ZUŠ je spolupráci s MŠ organizovat a téměř tři čtvrtiny MŠ, které na území České republiky působí, nějakou formou se ZUŠ spolupracuje. Další příležitostí pro ZUŠ je navázání spolupráce s mateřskými školami, které zatím žádnou formou se základními uměleckými školami nespolupracují, ale o spolupráci mají zájem. Ředitelé ZUŠ by je měli vyhledat a oslovit.

Tato práce nabízí ředitelům ZUŠ nové možné způsoby organizování a efektivního zajištění spolupráce těchto dvou škol. Je zde nabídnuta aplikace různých metod moderního managementu přímo pro možnost zajištění této činnosti.

„Umění zkrášluje člověka a brání mu být špatný.“

Walther von der Vogelweide

Použitá literatura a zákonné normy;

1. Výzkumný ústav pedagogický v Praze *Rámcový vzdělávací program pro umělecké obory základního vzdělávání (RVP UV)*. 1.pilotní verze dokumentu ze dne 27.8.2007[online]. dostupné na Internetu WWW: <http://www.azus-cr.cz/>
2. *Vedoucí týmu* \ PhDr. Kateřina Smolíková (VÚP Praha) *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Výzkumný ústav pedagogický Praha 2004
dostupné na Internetu WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani>
změna: Vrba Jiří 31. říjen 2006 11:33
3. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
4. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
5. Vyhláška MŠMT ČR č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání
6. Vyhláška MŠMT ČR č. 43/2006 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění, ze dne 9. února 2006, dostupné na Internetu WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/legislativa>
7. Veber, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha: management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
8. Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Management*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8
9. Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000. ISBN 80-7083-460-9
10. Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-176-5

11. Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-537-7
12. Gavora, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6
13. Stárek, J. Studijní materiály k přednášce *RVP ZUV* dne 5.2.2008 [online]. Dostupné na WWW: <http://vmu.pedf.cuni.cz/univerzita/nastenky.phtml>
14. Klimeš, L. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN-Pedagogické nakladatelství, a.s., 2005. ISBN 80-7235-272-5