

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: duben 2011

Prohlašuji,

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

Libuše Hájková

Děkuji svému vedoucímu práce Mgr. Petru Kristíníkovi 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 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 SVP-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, školní vzdělávací plán, základní umělecké vzdělávání, koordinátor, komunikace

OBSAH

Úvodní část.....	8
I Teoretická část	
1. Historie uměleckého vzdělávání v Čechách.....	10
1. 1 Historie ZUŠ Liberec.....	11
1. 2 Analýza výchozího postavení ZUŠ Liberec.....	12
2. Motivace zaměstnanců k činnosti ve tvůrčích týmech.....	18
2. 1 Obecné pojednání o motivaci pracovníků.....	18
2. 2 Motivy k práci.....	19
2. 3 Stimulační prostředky.....	21
2. 4 Pracovní podmínky a režim práce.....	22
3. Tým.....	23
3. 1 Týmová práce obecně.....	23
3. 2 Typy týmů.....	24
3. 3 Budování a rozvoj týmů.....	25
3. 4 Formy teambuildingu.....	28
3. 5 Typologie členů týmů.....	30
3. 6 Vedení týmů.....	31
3. 7 Spolupráce v týmu.....	33
3. 8 Konfliktní situace na pracovišti.....	34
3. 9 Týmová komunikace.....	35
II Praktická část	
4. Koordinace tvorby školního vzdělávacího plánu v ZUŠ Liberec.....	37
4. 1. Motivace ke změnám a k tvorbě ŠVP ZUŠ Liberec.....	37
4. 2. Analýza školy před tvorbou ŠVP.....	38
4. 2. 1 Vlastní materiály.....	38
4. 2. 2 Setkání a diskuse.....	38
4. 2. 3 Dotazníky.....	38
4. 2. 3. 1 Vyhodnocení dotazníku pro žáky.....	39
4. 2. 3. 2 Vyhodnocení dotazníku pro rodiče.....	41
4. 2. 4 SWOT analýza.....	44
4. 2. 4. 1 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	45
4. 3 Organizace a cíle tvůrčích týmů ZUŠ Liberec.....	54
4. 3. 1 Pracovní týmy.....	54
4. 3. 2 Koordinátor ŠVP.....	55

4. 4 Zkušenosti z jiných pilotních škol.....	57
5. Zkušenosti z tvorby ŠVP ZUŠ Liberec a doporučení pro ostatní tvůrce.....	58
6. Závěr.....	59
Seznam použité literatury.....	61
Seznam použitých zkratek.....	62
Internetové zdroje.....	62
Přílohy	

ÚVODNÍ ČÁST

Úvod

RVP ZUV uvádí (1, 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 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 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 koordinovat, vyhodnocovat a zejména motivovat. 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? Tým nebo skupina? 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?

Jak vůbec začít?

I na naší škole jsme si kladli podobné otázky, ale věděli jsme, že nové změny vítáme a pustili jsme se bez čekání na odpovědi do hledání cesty k tvorbě jen a jen našeho jedinečného pilotního školního vzdělávacího plánu.

Vzhledem k tomu, že jsem právě v tomto období tvorby ŠVP studovala školský management, požádal mě ředitel školy o spolupráci na koordinaci prací na ŠVP. Byl to úkol nelehký, ale provokující a zavazující.

Jak jsem si s ním poradila společně se svými kolegy, o tom pojednává tato bakalářská práce.

Odhaluje na základě zkušeností fakta, východiska, možnosti a cesty ke tvorbě ŠVP ZUŠ.

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

A ve svém cíli se může stát pro organizačně podobné ZUŠ případným manuálem ke tvorbě ŠVP.

I TEORETICKÁ ČÁST

1. HISTORIE UMĚLECKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V ČECHÁCH

RVP ZUV uvádí (1, 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.

1. 1 HISTORIE ZUŠ LIBEREC

Liberec jako jedno z největších měst České republiky, nacházející se v krásné přírodní scenérii 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 80 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.

1. 2 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 zaměstnání 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, které skýtají, takto:

OBOR, ODDĚLENÍ	POČET MÍSTNOSTÍ	PODMÍNKY
pěveckého oddělení		
sólový zpěv	3	výborné
sborový zpěv	2	výborné
oddělení klávesových nástrojů	10	výborné
oddělení strunných a lidových nástrojů	10	výborné
oddělení dechových a bicích nástrojů	10	výborné
výtvarný obor		
hlavní budova Frýdlantská	6	výborné
detašované pracoviště v Chrastavě	2	vyhovující
taneční obor	2	vyhovující
literárně-dramatický obor	4	méně vyhovující
správce budovy	2	výborné
uklízečky	2	výborné
vrátní	1	výborné
hospodářka školy	1	výborné
odborná samostatná referentka	1	výborné
referentka	1	výborné

SPOLEČNÉ PROSTORY	PLOCHA	PODMÍNKY
Koncertní sál (kap.250 div.)	300 m ²	výborné pro HO, vyhovující pro NHO
Salónek (kap.35 div.)	35 m ²	výborné
Sborovna	35 m ²	výborné
Bar	9 m ²	výborné
Atrium	200 m ²	výborné
Balkóny v atriu	120 m ²	výborné

ZUŠ Liberec zároveň poskytuje službu pronájmu, takže pronajímá smyčcové, dechové nástroje a dále stejnokroje. Soubory jsou zároveň vybaveny transportními bednami na hudební nástroje a notovými stojany.

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 (baskřídllovku)

Hra na tubu

Hra na bicí nástroje

Hra na harfu

Sborový zpěv

Sólový zpěv
Populární zpěv

Výukovými předměty hudebního oboru jsou:

Přípravná hudební výchova
Hudební nauka
Hra z listu
Příprava k souhře
Nauka o hudbě
Souborová hra
Orchestrální hra
Komorní hra
Komorní zpěv
Hlasová průprava

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

Přípravná výtvarná výchova
Základní výtvarné techniky
Počítačová grafika

Výukovými předměty výtvarného oboru jsou:

Přípravná výtvarná výchova
Plošná tvorba
Prostorová tvorba
Rozšířené výtvarné činnosti
Multimédia
Výtvarná kultura

3. **Obor taneční** se studijním zaměřením:

Přípravná taneční výchova
Scénický tanec

Klasický tanec
Taneční tvorba

Výukovými předměty tanečního oboru jsou:

Přípravná taneční výchova
Klasická taneční technika
Taneční průprava
Hlasová průprava
Lidový tanec
Scénický tanec
Klasický tanec
Improvizace
Taneční praxe
Současný tanec
Dějiny tanečního umění
Práce v souboru

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

Přípravná dramatická výchova
Dramatická průprava
Dramatická a inscenační tvorba
Sólový dramatický projev a umělecký přednes
Volitelné předměty:
Pohyb
Tvořivé psaní
Hudebně hlasová a rytmická průprava
Scénografie
Multimediální umění
Teorie a dějiny dramatického umění
Tvořivé psaní a dějiny slovesnosti
Divadelní improvizace
Práce v souboru

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

Scuola di Musica, Pisa, Itálie

Scuola di Musica, Modena, Itálie

Dechový orchestr Molde, Norsko

Kulturskolan Halmstad, Švédsko

Dechový orchestr Valmadrera, Itálie

Výběrové dětské pěvecké sbory České republiky

Šumperk, Tachov, Sušice, Praha, Nový Jičín, Opava, Hradec Králové

Dance Center No1, Ballett + Musical Academie, Augsburg, Německo

Spolupráce se ZUŠ Libereckého kraje v rámci Krajské umělecké rady Libereckého kraje

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.

2. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ K ČINNOSTI VE TVŮRČÍCH TÝMECH

2.1 Obecné pojednání o motivaci pracovníků

Motiv, motivace (4)

Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměřňuje 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. (3 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 (5 s. 258) rozlišuje dva typy motivů práce:

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

Mezi nejdůležitější **extrinické motivy** práce patří potřeba peněz, snaha po jistotě, snaha po uplatnění, potřeba kontaktu aj. Za nejdůležitější **intrinické 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. intrinickou motivaci. U příslušníků „nižších“ povolání zjistili zdůraznění potřeby peněz a jistoty. Člověk je intrinicky motivován, jestliže je pro něj odměnou úspěšně zakončené jednání nebo samotné jednání je pro něj příjemné. Extrinicky motivovaný člověk silně reaguje na externí odměny, materiální (peníze) i nemateriální (chvála, uznání).

Myslím si, že učitel je povolání, které lze zařadit do skupiny „vyšších“ povolání. Pro učitele je motivující dobře vykonaná práce, např. dobrý pocit z průběhu hodiny, úspěch v podobě zvládnutí učiva či určité dovednosti žáky nebo pozitivní reakce žáků, rodičů nebo veřejnosti. Zajisté učitel nevyvíjí aktivitu jen proto, že dostane finanční odměnu nebo bude pochválen před celou sborovnou. V ZUŠ Liberec děkuje ředitel školy veřejně na velkých pedagogických poradách a zároveň je jeho poděkování za nadstandardní práci, úspěch v soutěžích a jiné aktivity, vyvěšeno na nástěnce ve sborovně a čekárnách pro doprovod dětí v přízemí školy. Samozřejmě má také vypracován vnitřní platový předpis, který je rukojetí jak pro tvorbu odměn ředitelem a vedením školy, tak pro pedagogy samé.

Hlavním důvodem práce dobrého učitele je rozvoj osobnosti žáka, obohacování jeho znalostí a získávání nových dovedností. Odměnou je dosažení nebo postupné dosahování těchto vytyčených cílů. Proto můžeme konstatovat, že dobrý učitel je motivován převážně intrinsicky (vnitřní pohnutkou).

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 (www.ucitelske-listy.cz) 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 sešňerováno 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 specifitější 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 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.

- tvořivá práce – tu bychom mohli považovat za základní charakteristiku učitelské profese, práce s dětmi je nevyzpytatelná, učitel si nevystačí s navyklými 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*

- *prestíž* – povolání učitele se řadí v žebříčku prestižních povolání na přední místa, i když paradoxně, jak uvádí Průcha (6 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 (4, 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“*.

A právě tato poslední citovaná Hagemannové věta může být pro ředitele školy, který má v úmyslu pracovat na tvorbě ŠVP týmovou formou stěžejní a motivační.

Protože pouze člověk vnitřně motivován vidinou zlepšení situace prostřednictvím provedené změny, je ochoten ke spolupráci a k práci v týmu i když je navíc.

Vycházím ze zkušeností středního a staršího věku pedagogů a v tuto chvíli mě napadá otázka. Je současná generace pedagogů motivována uznáním za dobře vykonanou práci a vede ji tato motivace k většímu úsilí?

A musím zde zdůraznit, že právě v oblasti uměleckého školství jsou to mladí učitelé, kteří mají o změny ve vzdělávacích plánech aktivní zájem a snaží se tak dokázat nám služebně starším, že jsou na svém místě a že mají co nabídnout. Jsou to právě oni, kteří jsou často iniciátory změn a zároveň dobrými týmovými spolupracovníky. Protože pod pojmem tým mají jasnou a i vzděláním vytvořenou představu o způsobu týmové práce.

3. Tým

3. 1 Týmová 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 žije 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 (7 s.185) charakterizuje práci jako „*účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností.*“ Pro Prokešovou (8 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 (7 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 (9 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.

3. 2 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 (10 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 (11 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 činnost, 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 specifictví a co možná největší odborníci, aby těmto specifickým požadavkům obstáli.

3. 3 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 (12 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 (11 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% ročně), 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 (13 s.52-66) rozlišuje jednotlivé etapy vývoje a budování týmu z hlediska jednotlivých na sebe navazujících fází skupinové dynamiky:

1. 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 zasazení týmu do kontextu ve firmě

2. Fáze: Orientace (*forming*)

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

3. Fáze: Krize (*storming*)

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

4. 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 pořádkem, ale vědí a mají vyzkoušené, co s nimi a jak řešit náročné situace); zaměření na efektivitu

5. 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

6. 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

7. 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 (12 s.107) formulují etapy rozvoje pracovního týmu se zaměřením na typ převažujících sociálních vztahů a činnosti:

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

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

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

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

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.

3.4 Formy teambuildingu

Teambuilding je technika a způsob budování týmu. Zahrádková (13 s.21) „*Teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládání 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, Matejčičuk a Kaňáková (19 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 (13 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.

3. 5 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 (13 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 (12 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 teorii týkající se rolí v týmu je teorie Meredith 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 (13 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 ztotožňuji. Ne v každém týmu se musí vyskytovat všechny tyto role jednotlivě, jeden člověk se může projevat 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.

3. 6 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 (14 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 (16 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 (19 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 (7 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 (19 s.105-108) „přímé (direktivní vedení); koučování; participace; delegování“.

Řezáč (17 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 příznačným 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 příznačným 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 přeje 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.

3. 7 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 (15 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 (9 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.

3. 8 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 (14 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 krom 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 (18 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 učení.*“

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 (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 jakési 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 jakési 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.

3. 9 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 (www.assembla.com/spaces/x36rsf/documents/.../rsf-tymkomres.pdf s.2-3)

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 (20 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 (s.3) 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).

II PRAKTICKÁ ČÁST

4. KOORDINACE TVORBY ŠKOLNÍHO VZDĚLÁVACÍHO PLÁNU V ZUŠ LIBEREC

4.1 MOTIVACE KE ZMĚNÁM A K TVORBĚ ŠVP V ZUŠ LIBEREC

Ředitel ZUŠ Liberec: (Pedagogická rada 18. 6. 2007) *„Než se pustíme do práce, je nejprve potřeba si na škole provést výzkum. Jeho cílem bude zjistit, jak si vlastně jako škola stojíme. Co se nám daří, co nedaří, kde se naskýtá možnost rozvoje a kde naopak hrozba úpadku. Zjištění stavu se hodí nejen samotnému vedení školy, ale i vám jednotlivým kantorům. Zjistíme, co se ve výuce daří, co funguje, co naopak nefunguje, kde je potřeba něco zlepšit apod. Řádně vyhodnocená SWOT analýza poslouží jako základní kámen pro tvorbu školního vzdělávacího programu, s vyhodnocením budou seznámeni všichni a od něho se odvinou důležité strategie, jak jít dál. Nový systém vzdělávání by měl být založen i na aktivní účasti žáků i rodičů, na jejich názorech a tvořivosti. Aby nový systém vzdělávání mohl začít fungovat, je třeba k tomu mít i odpovídající klima, přátelskou, motivující atmosféru, vztahy mezi učiteli a žáky, mezi učiteli a rodiči a mezi školou a veřejností...“*

Ředitel školy svolal mimořádnou pedagogickou poradu do sálu 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. 2 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 různé informační zdroje a analytické prostředky popisované níže. K těm nejčastějším patřily:

4. 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. 2. 2 Setkání a diskuse

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

4. 2. 3 Dotazníky.

Dotazníky připravilo vedení školy pro učitele, žáky i rodiče (k vyhodnocení otázek byl sestaven zvláštní tým). 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. 2 a 3)

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.
- **Systém 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,

4. 2. 3. 1 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 UZAVŘENÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKŮ PRO ŽÁKY

2. Chodíš do ZUŠ Liberec rád ?

ANO 287	SPÍŠE ANO 187	SPÍŠE NE 2	NE 2	NEVÍM 0
------------	------------------	---------------	---------	------------

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

ANO 7	SPÍŠE ANO 0	SPÍŠE NE 111	NE 356	NEVÍM 4
----------	----------------	-----------------	-----------	------------

4. Máš rád svého učitele ?

ANO 315	SPÍŠE ANO 125	SPÍŠE NE 17	NE 13	NEVÍM 8
------------	------------------	----------------	----------	------------

5. Máš v ZUŠ Liberec kamarády ?

ANO 299	SPÍŠE ANO 159	SPÍŠE NE 5	NE 15	NEVÍM 0
------------	------------------	---------------	----------	------------

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

ANO 123	SPÍŠE ANO 302	SPÍŠE NE 34	NE 11	NEVÍM 8
------------	------------------	----------------	----------	------------

7. Máš zájem o kolektivní činnosti ?
(orchestry, soubory, výtvarné projekty)

ANO 209	SPÍŠE ANO 239	SPÍŠE NE 19	NE 2	NEVÍM 9
------------	------------------	----------------	---------	------------

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

ANO 367	SPÍŠE ANO 89	SPÍŠE NE 10	NE 12	NEVÍM 0
------------	-----------------	----------------	----------	------------

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

ANO 256	SPÍŠE ANO 69	SPÍŠE NE 96	NE 57	NEVÍM 0
------------	-----------------	----------------	----------	------------

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

ANO 148	SPÍŠE ANO 43	SPÍŠE NE 196	NE 89	NEVÍM 2
------------	-----------------	-----------------	----------	------------

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, 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 projeví zájem i ředitelé některých škol v libereckém regionu i velká škola našeho charakteru mimo region. Neboť na jednáních krajské umělecké rady ZUŠ Liberecká se o tvorbě ŠVP aktivně hovoří a ZUŠ Liberec je pro řadu škol metodickým vzorem.

4. 2. 3. 2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO RODIČE

Účast – statistika:

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

VYHODNOCENÍ UZAVŘENÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKŮ PRO RODIČE

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

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
31	112	94	54	0

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
98	152	21	10	10

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

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
190	69	6	12	14

5. Jste spokojeni s vybavením a zázemím ZUŠ Liberec?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
201	54	12	0	24

6. Je atmosféra v ZUŠ Liberec přátelská?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
114	56	0	5	16

7. Jste spokojeni s vyučováním Vašeho dítěte?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
207	43	8	12	21

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

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
81	188	0	0	22

9. Doporučili byste ZUŠ Liberec svým známým?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
207	73	9	2	0

10. Jste spokojeni s prací vedení ZUŠ Liberec?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
209	69	10	0	3

11. Víte o činnosti SRPDŠ ZUŠ Liberec?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
72	51	94	31	43

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, 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 projednááno 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 náležícím.

Informace a zkušenosti získané zpracováním 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. 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.1)

- 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.

4. 2. 4. 1 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Zápis neprošel gramatickou úpravou

Modrý text = anonymní odpovědi

Černý text = podepsané odpovědi

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

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Solidní prestiž u veřejnosti	Komunikace	Bohužel, mé osoby se příliš netýká	Ztráta zájmu veřejnosti
Dobré nástrojové vybavení	Nevyužitá sborovna	Dostatek kvalifikovaných učitelů hudby	Úbytek dětí
Spolupráce s rodiči	Mnoho papíru, mnoho slov	Důvěra v žáky a rodiče	Příliš mnoho akcí – kvalita klesá
Zájem a pracovitost části dětí a jejich výsledky	Přetíženost dětí a učitelů	Nebát se říci pravdu	Nekompetentní směřování v komisích
ZUŠ, krásné pracovní prostředí	Příliš mnoho akcí – kvalita klesá	Vytvoření RVP pro školu	Podpora laciných a líbivých výkonů, málo odbornosti
Zájem dětí a rodičů	Přebujelá administrativa	Víkendové kurzy	Úbytek žáků s narůstajícím školním
Tradice školy	Sborovna nesplňuje účel, slouží jako herna pro děti privilegovaných zaměstnanců	Mediální popularizace CD film výstavy	Po delší době vládnutí, člověk duchem malý, má pocit absolutní moci
Zájem převyšující kapacitu	Několikaleté stále stejné postupy v organizační struktuře vyučování	Zmodernizování vybavenosti tříd	Vyčlenění ze struktury školství
Prezentace na veřejnosti	Komunikace mezi kolegy	Zlepšení úrovně hudebního oboru	Omezení dotací od zřizovatele školy
Relativní dostatek žáků	Slabá pružnost, zkonstatělost učitelů	Úbytek byrokracie	Nekvalifikovaní učitelé
Pořádání celostátních soutěží, koncertů	Ped. porady se leckdy nedotýkají zásadních problémů a jsou často zbytečné	Činnost souborů a orchestrů	Nedostatek žáků, ubývání talentů
Zájem učitelů o svou práci	Málo korepetujících klavíristů	Spolupráce a kontakty do zahraničí	Likvidace ZUŠ
Učebny, vybavení,	Neustále obsazený a	Nábor nových žáků	Špatné vedení školy

not. materiál apod.	nevyhovující sál		
Činnost orchestrů a souborů	Přetížený koncertní sál	Zlepšit komunikaci	Roztříštěnost zájmů dětí
Vybavenost vcl - nástroje	Systém interních večírků	Osobní a profesní růst učitelů	Příliš mnoho akcí x 1 konc. sál
Komunikace s rodiči	Využití sborovny	Propagace	Administrativa
Školní budova a její umístění	Využití koncertního sálu	ŠVP „na míru“ dle potřeb školy	Nedostatek dětí
Silné instituc. zázemí (ZUŠ v rejstříku škol...)	Překrývání orchestrů	Zkvalitnění práce s dětmi, nové možnosti a formy	Nedostatek komunikace
Kvalitní pedagog. vedení	Špatná komunikace mezi učiteli, mezi vedením školy a učiteli	Zlepšení klimatu na škole, lepší komunikace a spolupráce s rodičovskou veřejností	Větší konkurence (více možností strávení volného času pro děti)
Široká nabídka ve 4 oborech	Nedostatečné ICT vybavení (počítače, CD přehrávače, vybavení v HN)	Využít a pokračovat v tom, co se osvědčilo	Zrušení ZUŠ v rámci ČR
Dobré jméno školy na veřejnosti	Zkostnatělost a neochota někt. vyučujících v pg. působení (nevyhovující vztah k dětem)	Prostor pro aktivitu učitelů	Odliv žáků při nerespektování aktuálních požadavků = nutné změny v souvislosti s tvorbou ŠVP
Fungující chod školy	Nedostatek tříd a sálů	Zkvalitnit prezentaci a management ZUŠ	Striktní přístup k docházce žáků do předmětů, zejm. HN → pokles zájmu
Velká tělesa - orchestry	Špatná konstrukce budovy – horko, klimatizace, větrání	Respektovat potřeby doby	Zvýšená administrativa → únava a pokles aktivity učitelů
Kvalifikovaní učitelé	Špatné podmínky pro drobné komořiny	ZUŠ = škola	Vyloučení ZUŠ ze systému škol
Možnost vzdělávání (kurzy, školy, soutěže, internet,...)	Kolísavá kvalita individuální výuky	Učit se z vlastních chyb	Tvoření vnitřních předpisů pouze vedením školy
ZUŠ je škola, přestože neposkytuje stupeň vzdělání	Nedostatek času na osobní vzdělávání učitelů	Disponibilní hodiny	Nekvalifikovaní pedagogové
Možnost individuálního přístupu k žákovi	Velké množství výkladů daných povinností	Profilace	Nedostatek žáků
Někteří pedagogové	Malý vliv učitelů na tvorbu interních předpisů	Financování	Ztráta podpory a zájmu veřejnosti
Některé soubory	Špatná organizace akcí (moc akcí najednou, programy	Školení na počítači pro hud. program	Zaostávání ve vývoji a žádoucí transformaci

	pozdě,...)		
Propagace	Nepříjemná atmosféra mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a vedením školy	Pro mladé nebo starší?	Paralyzování strachem
Vybavení	Zdlouhavé, nekonstruktivní schůzování	Více spolupráce mezi obory a odděleními?	Intolerance, šikana
Nábor dětí	Perfidní zástupci	Nabízet stejnou a vyšší kvalitu výuky	Zrušení ZUŠ
Povědomí obyvatel LBC narůstá pro ZUŠ	Direktivní způsob řízení	Reagovat na poptávku – nové soubory, obory stud.	Administrace narůstá!
Učení	Malý zájem vedení o názory učitelů	Využívat všech možností k reprezentaci školy	Papíry
Práce- pohoda	Nevlídny sekretariát	Vzájemná úcta	Špatné vztahy
	Priorita rodičů a žáků	Větší kolegiálnost	Stres
Dobré vztahy na prac.	Málo hudebních nástrojů na půjčování pro začátečníky	Lepší organizace akcí (s předstihem)	Narůstající administrativa
Široká nabídka oborů	V této době je těžké si vzpomenout	Stejný metr na učitele	Snižující se podpora od zřizovatele a nadřízených institucí
Velké množství uplatnění (orchestry, soubory)	Roztříštěnost zájmů žáků (velké město nabízí mnoho jiných aktivit)	Kvalitní ansámby = kvalitní projekty	Konkurence
Nástrojové zázemí	Přetížené prostory (koncertní sál)	Pokračování současného trendu	Úbytek žáků
Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Záruka kvality, zvučné, dobré jméno	Prostorově špatně řešený taneční sál – výška, šířka, větrání, fundus	Zlepšení kvality vybavení učeben	Rodiče x učitel (nemá-li učitel zastání, tlaky rodičů i žáků stoupají)
Vědomí obyvatel města o škole a její důležitosti	Chybí prostor na ukládání kostýmů	Dodržování pravidel všemi bez výjimky - spravedlnost	Zachovat statut zákl. školy nejen formálně, ale i náplní udržováním úrovně žáků, abychom se nedostali na úroveň domu dětí
Možnost vzdělávání pedagogů	Neexistují	Propojení teorie a praxe	Přílišná administrativa na úkor hudby
Možnost zahraniční spolupráce	Přebujelá administrativa	Přijmout či vyčlenit korepet.	Úvahy o zrušení ZUŠ ze strany politiků
Hezké prac. prostředí	Kvantita na úkor kvality	Koupit větráky do tříd	Nezájem některých rodičů o hudbu – preference sportu
Pestrá nabídka oborů	Malé zastání učitelů v	Okna vybavit	Bude nutné jim

	řediteli, strach učitelů vyjádřit svůj názor	žaluziemi	vycházet vstříc, žáků stále ubývá. Získáváme návštěvníky kapel, ne divadel.
Možnost studia cizích jazyků	Absence osnov u sborového zpěvu	?	Klesající úroveň výuky v důsledku přijímání i nenadaných žáků
Inspirativní hudební prostředí	Není soutěž ZUŠ ve sborovém zpěvu	?	Vyjmutí ZUŠ ze systému základního vzdělávání a zařazení do zájmové činnosti
Kvalitní učitelé	Zbytečné papírování (viz tento a jemu podobné dotazníky)	Presentovat děti	Zrušení ZUŠ
Výborné zázemí	Ve vztahu k učitelům: zasahování do výuky, kdy není možnost náhrady lekcí	Profesionální růst tanečního oddělení	Vzrůstající počet uč. met. a dotazníků, to zabírá moc času a není čas na přípravu výuky
Ve vztahu k veřejnosti: zviditelnění ZUŠ, koncerty v DFXŠaldy a v jiných veřejných prostorách	Nezdravé prostředí – strach, nedůvěra, neupřímnost, neúcta mladých	Zdokonalení ve všech oblastech taneč. odvětví – semináře, soutěže, přehlídky	Příliš administrativní činnosti, samotné učení může stát až na 2. místě. Pedagog bude hodnocen podle toho, jak vyplňuje třídnice a jinou třídní dokumentaci
Vysoká kvalifikovanost učitelů	Věci se řeší na poslední chvíli, nedůslednost, neinformovanost směrem dolů	Lepší financování	Nedostatek žáků → nedostatek práce → nezaměstnanost
Propagace školy, úspěchy v soutěžích, dlouhodobý vztah žáka s učitelem, rozvoj osobnosti žáka	Chybí podpora vedení – pravdu má vždy rodič	Legislativa	Nízká kvalifikace
Pěkné pracovní prostředí	Špatně větratelné třídy	Lepší politické zázemí	Ještě větší administrativa
Dobrý kolektiv	Velký hluk z ulice	Spolupráce DFXŠ	Žádné
Nákup nástrojů	Chybí korepetitor	Knihovna	Odliv žáků
Dobré kulturní zázemí – velké množství kul. aktivit	Administrativa	ZUŠ – Jabl. a Frýdl.	Nárůst úřednické práce
Příjemné, prostorné prostředí	Nedostat. odvětrání sálu při koncertech. Špatné podmínky převážně pro dech. a smyč. nástroje – suchý vzduch	Příhraniční spolupráce	Žádný

Vzájemná spolupráce pedagogů	Administrativa	Dobré uplatnění žáků v kultuře	Rodiče
Inspirace pro mou osobu	Odloučenost učitele s kolektivem	Vzdělávací semináře	Politici
Velikost školy – zakládání a účast žáků v souborech	Velikost školy – moloch – neosobní	Spolupráce (národní, mezinárodní)	Legislativa
Podpora nástrojového parku	Příjem slabších dětí	Vlastní rozvoj (schopnost sebekritiky, hodnocení, dostatek motivace a nových podnětů)	Finance (odch. pedagogů)
Možnost klidné práce dle vlastního uvážení ve třídě	Nevyhovující prostor balet. sálu	Postupovat tak, aby bylo vyhověno žákovi i rodiči	Idea konzumu – i v přístupu ke vzdělání
Příjemné prostředí ZUŠ včetně její polohy v centru města	Málo zásobený sklad kostýmů a prostor pro něj	Soutěže (reprezentace)	Zaměstnávání učitelů jinými úkoly, které je odvádějí od jejich hlavní činnosti
Možnost dalšího vzdělávání	Povinnost týkající se školního – řešení neplaticů	Zahraniční zájezdy	Případné zrušení či omezení tohoto 4 oborového uměleckého systému
Práce a komunikace s dětmi	Nejsou	Využití souborů (jednotlivců) pro MS v lyžování 2009	Špatné vedení může výkonnost, úroveň a profil školy snížit
Škola je perfektní	Legislativa	Větší účast na mezinárodních akcích	Přetěžování žáků v soutěžích i veřej. vystupování
Velká škola – zájem o studium	Zájem politiků a města	Soutěže	Více administrativy než výuky (pro učitele)
Vedení	Nedostatek financí	Vyšší uměl. vzdělání	Klesající úroveň, kvantita může převážit před kvalitou (akce)
Dobré zázemí	Malé prostory i v souč.	Výjezdy žáků a učitelů do světa – poznání, srovnání	Všeobecný nezájem o umění hrát na hud. nástroj
Povědomí ve městě vždy	Priority zřizovatele	Další přeshraniční spolupráce	Úpadek úrovně výuky
Tradiční + úroveň (vzdělanost obyv.)	Nadměrná administrativa	Rozvoj stávajících oborů, orchestrů atp.	Nezájem o umění, o kulturu
Individuální přístup k žákovi	Nedostatečné prostory pro koncerty	Větší spolupráce mezi HO, LDO, VO, TO,...	Při možnostech, které žáci dnes v některých zájmových činnostech mají, bude ještě zájem o náročné hud. vzdělávání?

Dobré kulturní zázemí	Učitelé kvalifikovaní – ale u některých chybí pracovitost, mnohdy hudební invence a kreativita	Větší uplatnění v kult. životě domácím i mezinárodním	Nedostatek peněz / dotací na provoz & akce školy
Tradice tohoto školského systému	Otevřená a upřímná diskuse mezi učiteli o žácích, o jejich výkonech	Uplatnění žáků v hudebním životě	Nedostatek / nezájem dětí
Moderní, příjemné, nekuřácké prostředí	Postupové zkoušky - známkování	Využití hudby v životě veřejnosti (amatérsky i profesionálně)	Přílišná akademičnost
Dobrá dostupnost z MHD	Mezilidské vztahy a málo spolupráce mezi kantory	Specializace v oboru	Přílišná efektivita
Reprezentace školy	Špatné plánování akcí ve velkém sále	Zaměření na skupiny obyvatel (rodiče dětí, senioři, fyzicky nebo mentálně „postižení“, cizinci...)	Nedostatek žáků
Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Výborné podmínky pro učitele (zázemí)	Úroveň některých pedagogů	Možnost dalšího vzdělávání	Sportovní oblast Liberecka
Poloha školy	Mezilidská vztahy	Učení cizích jazyků	Snížení nároků na vzdělání pedagogů
Úroveň většiny kantorů	Pracovní vztahy	Zahraniční kontakty	Financování
Úroveň výuky	Někteří rodiče méně sledují práci a přípravu svých dětí – „ať se snaží učitel“	Zjednodušení administrativy počítačovou technikou	Nezaměstnanost
Existence souborů	ADMINISTRATIVA (příliš mnoho)	Vytváření podmínek pro práci pedagogů vedením školy	Nedostatek dětí
Úroveň většiny pedagogů	Vysoké školné pro VŠ studenty (i když chápu důvod)	Ocenění <u>všech</u> , kdo se snaží	Odchod demotivovaných kolegů
ZUŠ – v povědomí občanů Liberce	„Boj“ o učebny, sál,...	Více odborných seminářů (hudební výtvarné)	Masovost prezentačních akcí na úkor nezbytné pravidelné výuky a přípravy
Škola s dlouhou tradicí	Nedostatečné ekonomické zázemí	Příznivější podmínky k práci	Přebujelá administrativa
Velikost školy, „kultur. centrum“	Nedostatečná podpora školských a kulturních institucí	Spolupráce v rámci ZUŠ v kraji	Nekvalitní vedení a jeho neschopnost naslouchat názorům „zezdola“
Rozmanitost	Komunikace: vedení x	Získávání žáků přímo	Úbytek žáků

nabízených oborů a souborů	učitelé	v základních školách	
Aktivita i mimo LB a ČR	Příliš mnoho akcí na úkor kvality → nulová efektivita	Zapojení rodičů	Zhoršení spolupráce s rodiči
Ochota zaměstnávat i tělesně postižené kantory	Bezpečnost školy	Kompenzace techniky	Snížení statutu školy na úroveň kurzů
Zázemí ve škole (nová budova, učebny, podmínky k práci)	Mimorozpočtové zdroje + sponzoři	Společenské uplatnění	Strmý nárůst školního
Zájem veřejnosti	Špatná možnost větrání třídy	Aktivní zařazení žáků do kulturního života	Další nárůst administrativy
Spokojenost žáků, rodičů, učitelů, mezinárodní spolupráce	Malé parkoviště, ale i tak je zlaté	Rozvíjení dobrého vkusu	Nedostatek žáků → mnoho jiných aktivit
Profesionalita pedagogů	Týmový duch	Boj proti počítačové revoluci	Zkracování vyučovacího času na žáka
Rozvoj tvůrčích schopností žáků	Málo osobností, které se nebojí vyjádřit svůj názor	Spolupráce s jinými ZUŠ (v cizině)	Neúnosná eskalace školního
Celoživotní vzdělávání	Atmosféra nejistoty (strachu)		Málo dětí
Charakter a tradice školy	Vzrůstající administrativa		Úbytek žáků se zájmem o kvalitní hudební vzdělání
Kvalita poskytovaných služeb	Zhoršující se klima a vztahy ve škole		
Kvalita (budova + vybavení)	Mnoho akcí zatěžujících nejen učitele, ale i děti		
Široká nabídka v jednotlivých oborech	Papírování		
Pedagogický sbor s potřebným vzděláním	Nezájem rodičů		
Budova školy	Nadřazení administrativy nad ped. ped. činností		
Tradice	Klasifikace (není slovní hodnocení, úroveň předpokladů dítě neovlivní)		
Dobrá pověst	Neprůhledná personální politika		
Mnoho oborů	Příliš velké množství akcí		
Dobrá pověst školy	Občasná řevnivost mezi učiteli		

Příležitosti pro instrumentalisty	Nedostatečná domácí příprava žáků		
Zvyšování kulturní úrovně dětí	Časté stěhování		
Široká možnost uplatnění v rámci školy	Papírování		
Prevence sociálně-patolog. jevů			
Profesionalita a angažovanost učitelů			
Dobré zázemí			
Zviditelnění školy v rámci města			
Vlastní budova – jistota			
Velký výběr z předmětů/nástr.			
Vztah s městem - radnicí			
Velká škola s dlouholetou tradicí			

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.

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 a nevyužívat pouze stávajících zaběhnutých zvyků většiny škol, kdy tým tvoří předsedové předmětových komisí a jiné stereotypní školní skupiny učitelů.

Neboť vyplněná a podepsaná SWOT analýza školy už hovoří o svém předkladateli dost průkazně. Vypovídá o jeho vztahu ke škole, k výuce, o jeho tvořivosti i vizích, o vnímání nedostatků i o schopnosti vidět i dobrou stávající skutečnost. Takového učitele bychom na svém pracovišti neměli přehlížet. A pokud se jeho jméno objeví se zajímavým hodnocením i v odevzdaných dotaznících 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.

Jak se utvářel a pracoval tým pro tvorbu ŠVP Liberec, pojednává další kapitola.

4.3 ORGANIZACE A CÍLE TVŮRČÍCH TÝMŮ ZUŠ LIBEREC

4.3.1 Pracovní týmy

Organizace týmů může být různá, 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 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. S tímto modelem jsem se já osobně neztotožnila 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.

V čele týmu by měl být koordinátor, který bude vedení školy odpovídat za zdárnou realizaci celého projektu.

4.3.2 Koordinátor tvorby ŠVP

Práci učitelů a pracovních týmů nebo skupin zapojených do tvorby ŠVP musí někdo řídit.

V našem případě to byl v prvopočátcích pouze ředitel školy. A podle dotazování kolegů z jiných

ZUŠ(Hradec Králové, Uherské Hradiště...) či přímo ředitelů z našich partnerských škol (ZUŠ Železný Brod, Doksy, Turnov) to nebylo jinde zpočátku práce na ŠVP jinak. Je to logické neboť ředitel školy zodpovídá za přípravu ŠVP.

Ze zkušeností a diskuse pilotních škol a jejich zástupců, které jsem se osobně jako koordinátor ŠVP a zástupkyně ředitele několikrát zúčastnila, vyplývá, že otázka výběru koordinátora tvorby ŠVP může být řešena několika způsoby:

Koordinátorem je přímo ředitel školy

Výhodou této volby je, že ředitel je v přímém dění tvorby ŠVP. Nevýhodou je 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 spíš 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 diskuzi, 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 diskuzi, 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 diskuzi 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.

Po důkladném **rozboru a vyhodnocení situace** (pomocí SWOT analýzy) a po **ujasnění si vzdělávacích záměrů**, kterých chce škola dosáhnout, po podrobném **prozkoumání klíčových kompetencí, vzdělávacího obsahu** vymezeného v RVP ZUV a po důkladném seznámení s **průřezovými tématy** jsme přistoupili k tvorbě ŠVP.

Problematiku, kterou týmy měly při samotné tvorbě ŠVP řešit, lze rozdělit do několika okruhů:

- upřesnění **celkové koncepce ŠVP** - jak budou jednotlivé body struktury ŠVP zpracovány, jak konkrétně a podrobně, co bude ŠVP obsahovat navíc, čím se budeme zabývat všichni, čím jen někteří atd.;
- ujasnění si a zformulování **výchovných a vzdělávacích strategií** školy - tj. vytvoření společné představy o budoucím vzdělávání ve škole (jakási společná filozofie školy), vymezení společných postupů, pravidel, jak budeme tuto představu realizovat;
- **obsahové rozčlenění vzdělávacího obsahu** vzdělávacích oborů do studijních zaměření a **přiřazení odpovídající časové dotace** - tvorba učebního plánu;
- zformulování **výchovných a vzdělávacích strategií z pohledu vyučovacích předmětů** (hledání společných postupů práce učitelů daného zaměření, které podporují strategie školy a vedou k upevňování a rozvíjení klíčových kompetencí žáků), ujasnění si a **zformulování dílčích výstupů a učiva** v jednotlivých vyučovacích předmětech a ročnících - tj. tvorba vlastních učebních osnov (body 3 a 4 je třeba řešit společně);
- **propojení průřezových témat** s obsahem vzdělávání v jednotlivých ročnících - tvorba ročníkových či celoškolských projektů, spolupráce napříč školou;
- **způsoby hodnocení žáků a autoevaluace školy** - co, kdy a jakým způsobem hodnotit, tvorba pravidel a kritérií pro hodnocení a autoevaluaci.

4. 4 ZKUŠENOSTI Z JINÝCH PILOTNÍCH ŠKOL – VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ

(ZUŠ Hradec Králové, Uherské Hradiště, Doksy, Železný Brod)

Pilotní školy pracovaly většinou v týmech ve složení původních **předmětových komisí**, někde se utvořily týmy pro jednotlivé **vzdělávací oblasti**, případně i takové týmy, v nichž byly zastoupeny obory. Týmy se nejprve scházely ke společným úvahám a diskuzi.

Užší realizační týmy (viz výše) **dotvářely konečnou podobu dokumentu**: sjednocení používaných termínů, shoda se strukturou dokumentu, jazyková korekce, grafická úprava aj.

Osobně si myslím, že se nejednalo o týmy v pravém slova smyslu jak je jejich stavba a funkce popisována výše v mé práci, ale o klasické pracovní skupiny.

Ředitelé pilotních škole se shodli na tom, že je velmi vhodné si vždy na konkrétním příkladě (např. na výstupu nebo učivu v některém vyučovacím předmětu) vyzkoušet postup, který by učitelům nejlépe vyhovoval, a pak jej společně realizovat. Je třeba počítat i s tím, že se vše hned nepodaří, že bude třeba vyzkoušet i několik cest.

Jsem přesvědčena a dotazování u jiných pilotních škol mi nepřesvědčení potvrdilo, že je důležité dívat se na tvorbu ŠVP i následnou výuku novým, netradičním pohledem a hledat nové informace - z psychologie a pedagogiky, o nových vyučovacích metodách i způsobech hodnocení žáků i vlastní práce atd. V současné době je již k dispozici dostatek zdrojů: **vzdělávací weby**:

www.rvp.cz, www.vuppraha.cz, www.nuov.cz, www.msmt.cz, www.nidv.cz, www.vedeme.cz...

literatura: viz seznam použité literatury, **odborné časopisy**: Učitelské noviny, Učitelské listy...

vzdělávací agentury: www.zdenekpelousek.cz/koucink.html, <http://www.topvision.cz/>...

Je třeba se s těmito novými poznatky seznámit, a další budou přibývat. Ideální by bylo, kdyby se učitelé s podstatnými informacemi seznámili ještě před vlastní tvorbu ŠVP nebo v jejím průběhu, aby již měli konkrétní představu o tom, co a proč ve výuce použít a jak to podpořit konkrétní podobou ŠVP.

Ředitelé pilotních škol se také shodli na nezbytnosti vypracování a dodržování přesného **časového, ale i tematického harmonogramu**, podle kterého bude tvorba ŠVP postupovat. Jako velmi praktické se na pilotních školách ukázalo, pokud si koordinátor ponechal v harmonogramu tvorby ŠVP dostatečnou časovou rezervu mezi jednotlivými částmi.

Zároveň je při tvorbě harmonogramu nutné myslet i na vhodné naplánování prací s ohledem na vytížení učitelů a aktivity školy v průběhu školního roku.

Na některých pilotních školách se týmy scházely pravidelně jednou týdně. Jako **časově nejnáročnější** se jeví **tvorba učebních osnov** pro jednotlivé ročníky a dostatek času je třeba věnovat také **úvodním diskuzím**, ve kterých by si učitelé měli ujasnit, jakým směrem se bude jejich škola vyvíjet, které cíle bude naplňovat, jaké postupy k tomu bude volit aj.. Současně s tím je třeba se domluvit, jakými autoevaluačními nástroji bude škola hodnotit výsledky své činnosti.

5. ZKUŠENOSTI Z TVORBY ŠVP ZUŠ LIBEREC

A DOPORUČENÍ PRO OSTATNÍ TVŮRCE

- 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 a vysvětlit všechna hlediska změn a diskutovat o nich a nabídnout informace na internetu, v literatuře a informovat je o všem, co se tvorby 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 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 a zajistit podrobné prostudování získaných analýz školy a RVP pro ZUV
- prověřit v diskusích formou brainstormingu názory na vzdělávání, jejich potřeby a představy do budoucna na škole u řešitelského týmu a delegovat jednotlivé členy týmu do předmětových skupin učitelů a udělat totéž k vytvoření zpětné vazby
- dohodnou pevné termíny schůzek a jednotlivé role členů týmu (viz str.) 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 kolony pro tvorbu jednotlivých kapitol (struktura a název jednotlivých kapitol ŠVP jsou dány strukturou ŠVP v RVP ZUV (str. 57)

- 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 (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 všimá 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

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 jim usnadní 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, absolvovat specializované kurzy, mít vůli ke změně a odejít ze stereotypů své profese a svých zájmů.

U tvorby ŠVP ZUŠ Liberec jsem byla od jeho počátku, neboť zde pracuji ve funkci zástupkyně ředitele školy. Z této pozice jsem často zastupovala ředitele školy na jednáních pilotních ZUŠ po celé České Republice a měla možnost získávat informace přímo od koordinátorů projektu MŠMT s názvem Pilot ZUŠ pánů Jiřího Stárka, Alexandra Charalambidise, Luboše Lisnera a během těchto setkání je konzultovat i s řadou ředitelů ZUŠ, českých školních inspektorů, metodiků a zástupců učitelské veřejnosti.

Cílem této práce je na základě osobních zkušeností s tvorbou ŠVP, zkušeností a analýzy ZUŠ Liberec při tvorbě ŠVP a ze zkušeností některých pilotních ZUŠ ČR vytvoření manuálu k počátkům tvorby ŠVP ZUŠ pro podobně organizované školy jako je ZUŠ Liberec. Rozkrýt tak teoretické a i praktické kroky a nasměrovat tvůrce nejjednodušší cestou tvorby ŠVP, aby kolegové nemuseli tápat a hledat vlastní postupy a mohli se hned věnovat analytickým postupům a vlastní tvorbě kvalitních a konstruktivních týmů a ŠVP.

Domnívám se, že se mi podařilo touto prací naplnění stanoveného cíle. 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 nebo dokonce týmů více, jedná-li se o velkou školu typu ZUŠ Liberec. Neopomenutelný je poukaz na využití 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 sestavování 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. Výzkumný ústav pedagogický v Praze, *RVP ZUV*, Vydání: první, Praha 2010, ISBN 978-80-87000-37-3
2. N. Hayes, *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005 - 189 s. ISBN 80-7178-983-6 NÚOV a OS Projekt Odyssea, skriptu *Týmová práce, Brno 2006*
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. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 210 s. ISBN 80-85865-13-0.
5. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
6. PRŮCHA, J. *Učitel: současné poznatky o profesi*. 1. vydání. Praha: Portál, 2002. 154 s. ISBN 80-71-78-621-7.
7. ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů*. *Grada Publishing, a.s.*,
a. 2007, s.185,261 ISBN 978-80-247-1407-3.
8. PROKEŠOVÁ, Miriam. *Základy psychologie*. *VAVA Ostrava*, 1997, s.26
a. ISBN 80-902357-7-8.
9. KOHOUTEK, Rudolf. *Základy sociální psychologie*. *CERM Brno*, 1998, s.21,29
a. ISBN není uvedeno
10. VYTLAČIL, Milan; MAŠÍN, Ivan. *Týmová společnost : Podnik v globálním prostředí*. *Institut průmyslového inženýrství*, 1998, s.173-175, ISBN 80-902235-2-4.
11. DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328str. ISBN 978-80-247-2149-1.
12. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. *Management Press*, 1998, s. 97-98,106,107 ISBN 80-85943-57-3.
13. ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. *Portál*, 2005, s.21, 52-66, 154, ISBN 80-7367-042-9.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. 28str. ISBN 80-7261-033-3.
15. HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 27str. ISBN 80-247-1155-9.
16. LIVIAN, Yves Frédéric; PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : srovnání s Českou republikou*. *HZ Systém, spol. s.r.*, 1997, s.21-23 ISBN 80-86009-19-X.
17. ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: Paido, 1998. 268str. ISBN 80-85931-48-6.
18. VÝROST, Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan; *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1.vyd. Praha: Portál, 1998. 384str. ISBN 80-7178-269-6.

19. BLÁHA, Jiří; MATEJČIČEK, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 99-105str. ISBN 80-251-0374-9.
20. TURECKIOVÁ Michaela, *Klíč k účinnému vedení lidí*, 1.vydání 2007 Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-246-0882-9

INTERNETOVÉ ZDROJE

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

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

RVP
ŠVP
ZUV
VÚP
MŠMT ČR
HO
NHO
DVPP
SWOT
ZUŠ

PŘÍLOHY:

Příloha č. 1

RVP ZUV – jsme pilotní škola

a) AKTUÁLNÍ INFORMACE NA ADRESE

www.nadosahruky.cz/pilot.rvpzuv

jméno PILOT.RVP
heslo R4v9P

b) ORGANIZACE PRÁCE PILOTNÍ ŠKOLY – PONDĚLKY DOPOLEDNE

budou probíhat dopolední pondělní porady jako doposud a budou vkládány porady oddělení podle následujícího modelu:

1. týden v měsíci provozní porada
2. týden v měsíci porada koordinačního týmu
3. týden v měsíci porada oddělení pod vedením členů koordinačního týmu
4. týden v měsíci volno

tento model je zvolen v důsledku nedostačující finančních prostředků na víkendová školení celého pedagogického sboru

c) 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.

Odpověď 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

- d) ZMĚNY V PRACOVNÍCH SMLOUVÁCH - zmínka o začlenění naší ZUŠ mezi pilotní školy - realizováno v září
- e) POSLEDNÍ VERZE OČEKÁVANÝCH VÝSTUPŮ bude všem k dispozici poslední týden v červnu (na prázdniny)
- f) DOTAZNÍK SEBEHODNOCENÍ - hodnocení škálou známek jako ve škole od 1 do 5 - odevzdejte nejpozději v pátek 22.6. řediteli do přihrádky ve sborovně

DOTAZNÍK SEBEHODNOCENÍ - hodnocení škálou známek jako ve škole od 1 do 5 - odevzdejte nejpozději v pátek 22.6. řediteli do přihrádky ve sborovně. Znamku pište na řádek hned za heslem. Pokud nedokážete nějaký bod zodpovědět pro nedostatek informací a znalosti věci, nehodnot'te jej.

3.1.1.1 Demografické podmínky

- Porodnost
- Průměrná délka života
- Hustota obyvatelstva
- Rodinné faktory
- Migrace obyvatelstva
- Dopravní obslužnost

3.1.1.2 Ekonomicko-technologické podmínky

- Zaměstnanost
- Trh práce uplatnění učitele mimo ZUŠ
- Platové podmínky učitele
- Konkurence
- Informační systémy
- Školský provozní rozpočet
- Možnosti sponzoringu a mimorozpočtových zdrojů

3.1.1.3 Politické podmínky

- Legislativa
- Školská legislativa
- Autonomie škol (samostatnost v rozhodování)

- Financování
- Politická situace v regionu, obci (včetně vzájemných vztahů školy a radnice, vztahů ke zřizovateli apod.)

3.1.1.4 Kulturní podmínky

- Úroveň vzdělávání a vzdělanosti v Liberci
- Kulturní povědomí obyvatel Liberce
- Životní styl v Liberci

3.1.1.5 Konkurenční prostředí školy

- Zájem o školu
- Uplatnění (úspěšnost) absolventů
- Vztahy mezi ZUŠ v Libereckém kraji

3.1.1.6 Veřejnost

- Rodiče
- Masmédia
- Poradní orgány
- Sponzoři
- Komunální politikové

3.1.2.1 Personální problematika

- Složení pedagogického sboru
- Kvalita pedagogického sboru
- DVPP
- Kvalita nepedagogických pracovníků
- Kvalita managementu

3.1.2.2 Finanční problematika

- Množství
- Autonomie
- Efektivita
- Rezervy
- Mimorozpočtové zdroje

3.1.2.3 Zařízení a technologie (pomůcky, školní nábytek, výpočetní technika, internet apod.)

- Kvalita
- Kvantita
- Využitelnost
- Dostupnost

3.1.2.4 Informační systémy

- Formy (osobní kontakt, písemné formy, využití prostředků ICT apod.)
- Efektivita

3.1.2.5 Systémy hodnocení kvality

Pro hodnocení kvality vzdělávání existuje značné množství metod: od pozorování, přes hospitace, ankety až po komplexní inspekci.

- Hodnocení kvality žáky
- Hodnocení kvality učiteli
- Hodnocení kvality vedením školy
- Hodnocení kvality rodiči a veřejností
- Hodnocení kvality zřizovatelem a ČŠI

3.1.2.6 Řízení školy

- Struktura řízení
- Poradní orgány
- Žáci a řízení

3.1.2.7 Koncepční záměry školy

- Poslání školy
- Strategické cíle
- Konkrétní cíle a úkoly
- Koncepce rozvoje školy

3.1.2.8 „Nehmotné faktory“ školy

- Pověst, image školy
- Charakter a tradice školy
- Domácí kontakty školy
- Mezinárodní kontakty školy

3.2.1 Organizace, metody a formy práce

- Organizace školního roku
- Formy výuky
- Vztah teoretické a praktické složky
- Školní řád
- Metody výuky
- Vztahy žáků s vyučujícími
- Vzdělávání mimořádně nadaných žáků
- Prevence sociálně-patologických jevů

3.3 Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání

3.3.1 Spolupráce s rodiči

- Formy spolupráce (komunikace) s rodiči
- Setkání a konzultace s rodiči
- Občanská sdružení rodičů při školách
- Účast rodičů na akcích školy
- Problémy ve spolupráci s rodiči

3.3.2 Vzájemné vztahy školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání

- Účast rodičů na řízení školy (sdružení rodičů, apod.)
- Řešení připomínek, stížností
- Vztahy k představitelům obce, firem, institucím

3.3.3 Výsledky vzdělávání žáků a studentů

- Přijímání žáků
- Zjišťování názorů žáků
- Uplatnění absolventů (úspěšnost při přijímacím řízení na VŠ, SŠ + konzervatořích)
- Výsledky žáků v soutěžích



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. Nemá-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

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

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

11. 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

.....

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

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

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

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

14. Jste spokojeni s vybavením a zázemím ZUŠ Liberec?

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

15. Je atmosféra v ZUŠ Liberec přátelská?

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

16. Jste spokojeni s vyučováním Vašeho dítěte?

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

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

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

18. 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. Víáme Vaše názory a vyjádření k silným i slabým stránkám ZUŠ Liberec:

.....

.....

.....

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

.....



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 vhadzujte do schránky u vrátnice školy nebo v čekárně do pátku 14. 12. 2007.

Děkuji Vám. Tomáš Kolafa, ředitel ZUŠ

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?

.....
.....