

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

Pedagogická fakulta

**Centrum školského managementu**

## **Evaluace v základních uměleckých školách**

**(hodnocení, autoevaluace)**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor :** Bohuslava Valová  
**Obor :** Školský management  
**Typ studia :** Kombinované studium  
**Vedoucí ZBP:** Mgr. Karel Štix  
**Datum odevzdání práce :** duben 2006  
**Počet stran vč. příloh:** 82

***Motto:***

***„Když chceš poznat člověka, podívej se na jeho práci.“***

***Schiller***

## **Čestné prohlášení**

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

Bohuslava Valová

*Autorka práce touto formou děkuje všem ředitelům základních uměleckých škol v kraji Vysočina za ochotu a vstřícnost při jednání i všem spolupracovníkům České školní inspekce, s kterými měla možnost problematiku své výzkumné práce konzultovat, za pomoc a trpělivost.*

## **Resumé:**

- Cílem závěrečné práce je objektivně posoudit stav provádění vnitřní a vnější evaluace v základních uměleckých školách v kraji Vysočina České republiky.
- Závěrečná bakalářská práce vychází z dostupné literatury, jejíž seznam je součástí práce, dále z porovnávání informací zjištěných přímo ve školách a z provedené analýzy dotazníkového šetření mezi řediteli, učiteli a žáky základních uměleckých škol. Podstatnou část práce tvoří výsledky výzkumu.
- Závěr práce hodnotí význam evaluace pro dlouhodobý plán školy.

## **Summary:**

- This final work deals with evaluation. The aim of the work is to analyze the inner and outer evaluation in primary art schools in The Vysočina region.
- The final work is based on the literature (see Bibliography). The data from the questionnaire for head teachers, teachers and pupils of primary art schools are also analyzed in the work. The author also used her own experience from class observations. The big part of the work is the analysis of results of the experiment.
- The sense of evaluation for long-term school plans is mentioned in a final part of the work.

## **Klíčová slova:**

Dlouhodobý záměr, plánování, strategie, hodnocení, evaluace, autoevaluace, účinnost, efektivita, monitoring, supervize, analýzy, motivace, materiální, personální, ekonomika, financování, kritéria.

# Obsah

<b>OBSAH.....</b>	<b>4</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1.1 POJEM EVALUACE.....</b>	<b>6</b>
1.1.1.2 DRUHY EVALUACE.....	11
1.1.1.3 Vnitřní (interní) evaluace.....	11
1.1.1.4 Vnější (externí) evaluace.....	14
1.1.1.5 EVALUACE V EVROPĚ.....	15
1.1.1.6 Vize a strategie.....	17
1.1.1.7 Evaluace a zlepšování klíčových vstupů.....	17
1.1.1.8 Evaluace a zlepšování klíčových procesů.....	18
1.1.1.9 Evaluace a vliv na výstupy.....	18
<b>1.1.1.10 ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY.....</b>	<b>20</b>
1.1.1.11 VÝZNAM ZÁKLADNÍCH UMĚLECKÝCH ŠKOL.....	20
1.1.1.12 Evaluace v základních uměleckých školách.....	20
1.1.1.13 SEZNAM ZÁKLADNÍCH UMĚLECKÝCH ŠKOLY V KRAJI VYSOČINA.....	23
<b>1.1.1.14 METODIKA VÝZKUMU.....</b>	<b>25</b>
1.1.1.15 FORMULACE HYPOTÉZ.....	26
1.1.1.16 METODY VÝZKUMU.....	26
<b>1.1.1.17 VÝZKUM.....</b>	<b>36</b>
1.1.1.18 PILOTÁŽ.....	36
1.1.1.19 Sestavení plánu pro předběžný průzkum.....	36
1.1.1.20 Charakteristika vybraného objektu.....	36
1.1.1.21 Zjišťování.....	37
1.1.1.22 Porovnávání zjištěných informací.....	45
1.1.1.23 Vyhodnocení pilotážního šetření.....	46
1.1.1.24 VÝZKUM PROVEDENÝ V ZÁKLADNÍCH UMĚLECKÝCH ŠKOLÁCH KRAJE VYSOČINA.....	46
1.1.1.25 Postup vyhodnocení dotazníků – obecně.....	49
1.1.1.26 Vyhodnocení výsledků výzkumu.....	53
1.1.1.27 Vlastní vyhodnocení výsledků výzkumu.....	63
<b>1.1.1.28 ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM VYUŽITÝCH INTERNETOVÝCH STRÁNEK.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## Úvod

Téma závěrečné bakalářské práce jsem zvolila na základě mé dosavadní zkušenosti při práci kontrolního pracovníka České školní inspekce, během níž jsem měla několik let možnost sledovat právní předpisy týkající se základních uměleckých škol a zároveň jsem měla možnost často komunikovat s řediteli a ekonomy těchto škol a poznávat problematiku základních uměleckých škol v praxi.

Česká školní inspekce je orgánem státní správy, člení se na ústředí se sídlem v Praze a čtrnáct inspektorátů se sídlem v jednotlivých krajích České republiky. Ve školách a školských zařízeních školní inspektoři zjišťují a hodnotí personální a materiální podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů. Vykonávají také státní kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb. Veřejnosprávní kontrolu finančních prostředků přidělených školám ze státního rozpočtu provádějí kontrolní pracovníci, kteří jsou oprávněni vstupovat do škol a školských zařízení, v nichž se zabezpečuje výchova a vzdělávání. Metodami činnosti České školní inspekce ve školách jsou hospitace, rozhovory s vedením školy, pedagogy a dalšími pracovníky školy, rozhovory se žáky, analýza dokumentace a žákovských prací, dotazníková šetření, prohlídka prostor a vybavení školy. Při procesu vnější evaluace školní inspektoři využívají svou zkušenost ze sledování práce různých škol a řídí se jednotnými, závaznými pracovními postupy. Ukazatele kvality sledované v rámci inspekční činnosti ve školách jsou uvedeny ve vnitřním metodickém materiálu. Cílem České školní inspekce je vést školy ke zvyšování vlastní odpovědnosti za průběh a výsledky výchovy a vzdělávání žáků jako prostředku dosažení co nejvyšší úrovně učení a vyučování v celé vzdělávací soustavě. Česká školní inspekce chce přispívat k pozitivním změnám ve všech oblastech činnosti škol.

Dílčí cíle této práce:

- zjistit jaké druhy hodnocení základní umělecké školy využívají,
- zjistit jak jsou využívány výsledky vnitřní a vnější evaluace v oblastech řízení a managementu základních uměleckých škol,
- získat přehled o tom, na jakém stupni je v základních uměleckých školách autoevaluace,
- podat informaci o problematice úrovně evaluace v prostředí základních uměleckých škol.

### 1.1.1.1 Pojem evaluace

Celým obsahem závěrečné práce se prolínají termíny hodnocení, evaluace, autoevaluace, monitorování, analýza a další. Rozdíly významů jsou nejlépe patrné při sledování v praxi. Slovo evaluace pochází z latiny a jeho původ bychom našli ve slovesu valere – být silný, mít platnost, závažnost. V českém prostředí se používá toto slovo poměrně krátce. S pojmem evaluace souvisí další pojmy – hodnocení, sebehodnocení. Obecně se pod pojmem evaluace skrývá systematické zkoumání a sledování hodnoty a efektivity určitého předmětu a jevu<sup>1</sup>.

Cíle evaluace lze rozdělit do tří základních forem:

- Evaluace jako kontrola a posuzování
- Evaluace jako vědecký výzkum s cílem získání poznatků
- Evaluace jako proces sebereflexe, plánování a dalšího rozvoje

#### **Evaluace**

Vše, co se týká hodnocení, je nedílnou součástí života, ať si to uvědomujeme nebo ne. Běžně hodnotíme, co děláme, zamýšlíme se nad svými postupy i výsledky či důsledky své činnosti. U pracovníků ve školství je mimořádně frekventovaným druhem činnosti. Evaluace je důležitou součástí rozhodovacího procesu. To vše přisuzuje hodnocení a evaluaci nezastupitelnou úlohu v managementu. Nutnost provádění hodnocení vychází ze samotného školského zákona<sup>2</sup>. Tento zákon ve svých ustanoveních<sup>3</sup> upravuje pro školy a školská zařízení povinnost zabývat se pravidelným zpracováním vlastního hodnocení, které je východiskem pro výroční zprávy o činnosti školy nebo pro vlastní hodnocení školy<sup>4</sup>.

Hodnocení vzdělávání ve školách a školských zařízeních provádí Česká školní inspekce ve své výroční zprávě. Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo ve zprávě o stavu a rozvoji

---

<sup>1</sup> RÝDL, K.; HORSKÁ, V.; DVOŘÁKOVÁ, M.; ROUPEC, P. *Sebehodnocení školy*. Praha : Agentura STROM, 1998. ISBN 80-86106-04-7.

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

<sup>3</sup> ustanovení § 10, § 11, § 12 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

<sup>4</sup> vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy

vzdělávací soustavy České republiky. Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní<sup>5</sup>.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy České republiky<sup>6</sup> směřuje k vytvoření uceleného systému monitorování a hodnocení<sup>7</sup>. Evaluátorem je tedy národní systém vzdělávání, regionální škola, škola, součásti školy, třída, skupina.

Funkce hodnocení jsou motivační (souvisí s osobní intimní sférou), poznávací (souvisí s intelektovou stránkou a týká se objektu hodnocení) a konativní (souvisí především s vůlí k činu)<sup>8</sup>. Školní hodnocení v praxi ve většině případů poskytuje pouze přibližné údaje, které je třeba navzájem porovnávat a střízlivě zvažovat.

**Rozdíly mezi hodnocením a evaluací lze schematicky vyjádřit takto:**

Hodnocení (neřízené hodnocení)	Evaluace (řízené hodnocení)
<b>Kritéria:</b> - nejsou vymezena - indikátory (ukazatele) výkonu nestanoveny explicitně - nesdíleny mezi partnery	<b>Kritéria:</b> - vymezena explicitně (jasně) a odsouhlasena - stanovené specifické oblasti priorit, založené na vymezených cílech - formulovány identifikátory výkonu
<b>Plán:</b> - není přesně stanoven - není jasné co kdo bude dělat - není konzistentní (soudržný) s cíli - není připravován záměrně - je použit v případě potřeby	<b>Plán:</b> - je strukturovaný (uspořádaný) - je jasná odpovědnost - explicitní (přímé, jasné) vztahy s cíli - vyžaduje detailní plánování
<b>Metody:</b> - nejsou stanoveny předem - metody nekonzistentní (nepevné) - nepromyšlená analýza (rozbor) dat	<b>Metody:</b> - systematické - přesně určené zdroje dat - použit reprezentativní vzorek - evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat - systematická analýza dat - vypracování zprávy

<sup>5</sup> časopis Školství 10/2005

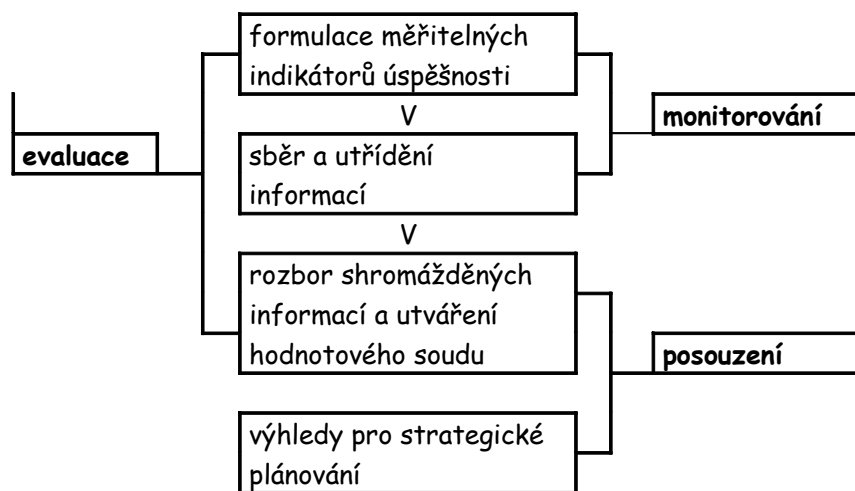
<sup>6</sup> MŠMT ČR; *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy České republiky*. Praha : 2002

<sup>7</sup> ustanovení § 9 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

<sup>8</sup> SLAVÍK, J. *Hodnocení v současné škole. Východiska a nové metody pro praxi*. Praha : PORTÁL, 1999, ISBN 80-7178-262-9

Evaluace se vztahuje ke všem stránkám činnosti školy (ekonomika, finance, personalistika aj.), avšak hlavním článkem je tzv. pedagogická evaluace. Evaluace je takové školní hodnocení, které má za cíl posuzovat a porovnávat kvality různých pojetí vzdělávání a různých pedagogických aktivit a jejich výsledků. Je založena na celém komplexu systematického shromažďování a následné analýzy informací podle určitých a předem stanovených kritérií. Měla by být prováděna správně metodicky a pravidelně. Její výsledek by měl být použit při rozhodování a pro další plánování.

***Vzájemný vztah mezi monitorováním (soustavným sledováním), evaluací a prezentací výsledků:***



Evaluace zjišťuje to, co je uvnitř, a co se v prostoru vzdělávání odehrává. Výstupy evaluace jsou přístupny všem subjektům vzdělávání, které se na vzdělávání podílejí (participují). Obsahem je základní informace, kde a jak se pracuje, s jakými žáky, jaké jsou výsledky. Hodnocení musí být vždy prováděno vzhledem k realizaci závazných učebních dokumentů. Evaluace má smysl, je-li výsledek porovnatelný. Je-li metodicky správná, systematická a pravidelná, slouží pro další plánování a jednání. Je to nezastupitelná složka řídicího cyklu školy.

Pomocí správně provedeného evaluačního cyklu, můžeme odpovědět na čtyři klíčové otázky:

- Čeho jsme dosáhli doposud?
- Čeho chceme dosáhnout?
- Jak toho dosáhneme?
- Jak zjistíme, že jsme toho dosáhli?



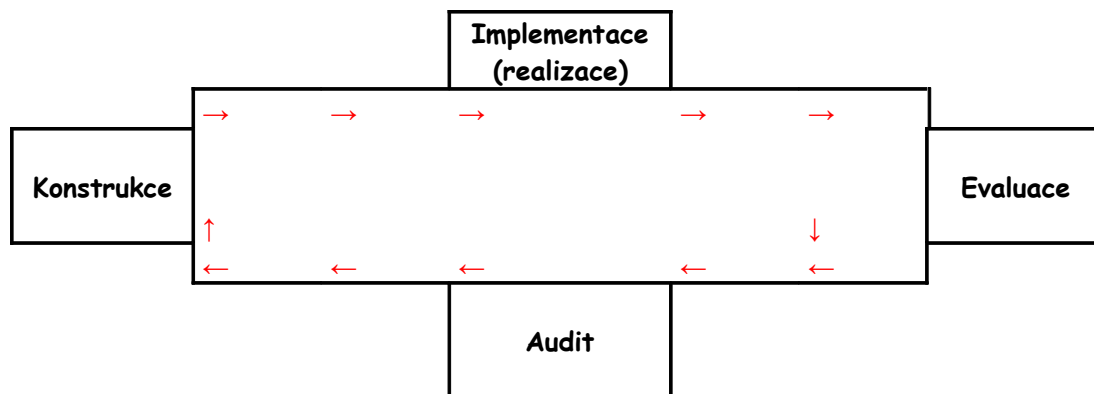
Zátěží provádění hodnocení je náročnost na čas, úsilí i zdroje.

Ke zmírnění překážek spojených s evaluací přispěje několik pravidel:

- Omezit evaluaci na několik vybraných směrů
- Shromažďovat pouze podstatné informace
- Maximálně využívat informace, které byly již získány
- Evaluační procedury musí být stručné a jednoduché
- Informace musí být věrohodné z hlediska skupiny, kde k evaluaci dochází

Předpokladem pro úspěch evaluace je stanovení objektivních kritérií hodnocení v souladu s cíli, jejichž dosažení chceme hodnotit. Tato kritéria budou sloužit jako vodítko pro vyhledávání indikátorů vypovídajících o tom, zda a v jaké míře a kvalitě bylo cílů dosaženo. K tomu je ovšem nutno stanovit také zdroje informací a způsob, jak je získáme, respektive nástroje, které k tomu použijeme.

#### *Místo evaluace v řídicím cyklu*



#### **Sebehodnocení, autoevaluace**

Sebehodnocení se vztahuje ke každodenní lidské činnosti, není cílené, spíše nahodilé, je krátkodobé, nepřipravujeme se na ně, lze jej kdykoliv využít ke zpětné reflexi. Provádí ho každý učitel, žák.

Pod pojmem autoevaluace chápeme hodnocení dosažených cílů a obsahů vzdělávání samotnou školou za účelem zajištění kvality vzdělávání v rámci realizovaného vzdělávacího programu školy. Autoevaluační procesy jsou v našich podmínkách novou

věcí. Podaří-li se školám tyto procesy zvládnout, nechápat je jako zátěž, ale jako každodenní součást života, získají cenné nástroje k dalšímu zkvalitnění jednotlivých procesů, které ve škole probíhají, upevní se pocit sebejistoty a zvýší se stabilita ve vztahu k okolí škol.

K celkovému posouzení všech aspektů školní práce je třeba průměrně tři roků.

Sebeevaluaci musíme vidět jako proces, nikoli jako jednu událost.

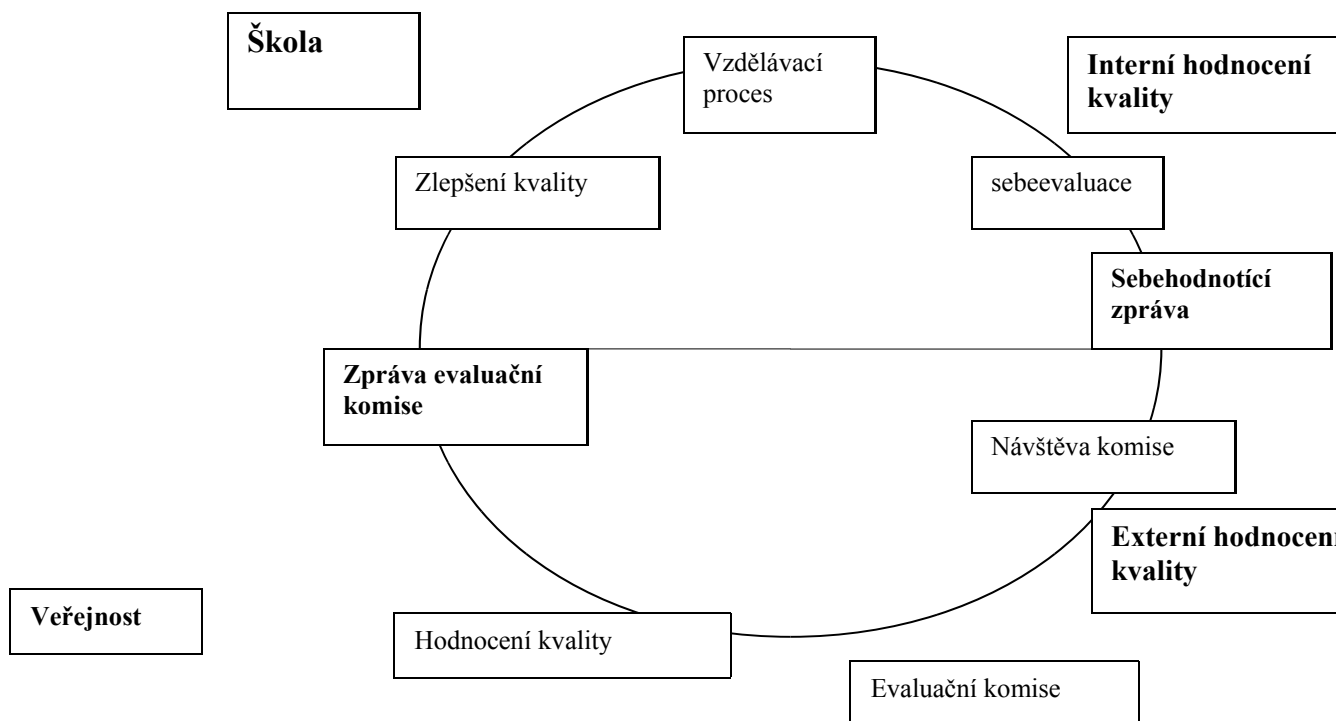
Sebeevaluace musí být průběžnou aktivitou, která je včleněna do školní práce.

Školy potřebují školení a externí pomoc při své snaze vyvinout sebeevaluační aktivity.

### *Sebehodnocení, autoevaluace*

<b>Sebehodnocení</b>	<b>Autoevaluace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neplánovaná činnost</li> <li>• Nepravidelná aktivita spočívá na subjektivních dojmech a míněních</li> <li>• Základem jsou individuální náhodné zkušenosti</li> <li>• Hodnotící kritéria jsou nejasná a mění se</li> <li>• Výstupy a jejich prezentace jsou převážně subjektivní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánovaná činnost</li> <li>• Pravidelná aktivita</li> <li>• Vychází z dohodnutých různorodých hledisek</li> <li>• Základem je záměrný (cílený) sběr informací</li> <li>• Hodnotící kritéria jsou jasná a předem stanovená</li> <li>• Výstupy jsou dokumentovány</li> <li>• Výstupy a jejich prezentace jsou převážně objektivní</li> </ul>

### 1.1.1.2 Druhy evaluace<sup>9</sup>



### 1.1.1.3 Vnitřní (interní) evaluace

Evaluace školy souvisí s posouzením celkové kvality práce školy.

Vnitřní hodnocení slouží nejen jako podklad pro externí evaluaci, ale zejména motivuje vedení školy zabývat se interním managementem (řízením) kvality. Na zpracování objektivní analýzy slabých a silných stránek všech aktivit školy by se měli podílet všichni pracovníci školy.

Interní evaluace má za úkol:

- hodnotit základní filozofii školy, krátkodobé i dlouhodobé cíle, podmínky školy,
- analyzovat vzdělávací program a osnovy, organizaci studia, průběžné a výstupní znalosti a dovednosti žáků, přijímací řízení,
- hodnotit kompletní informace o počtech žáků, věkové struktuře, pohlaví, studijních oborech; analyzovat výsledky studia v jednotlivých ročnících,
- hodnotit personální zabezpečení výuky – počty vyučujících, věkovou strukturu, fluktuaci, zkušenosti z praxe, spokojenost učitelů, zabezpečení chodu školy, zvyšování kvalifikace, mezinárodní kontakty,

<sup>9</sup> SVĚTLÍK, J *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8

- v oblasti materiálního zabezpečení vyhodnocovat kapacitu školy, technickou vybavenost (zahrnuje technické vybavení, studijní literaturu, knihovnu školy),
- vyhodnocovat systém vnitřní kontroly (jaké jsou formy kontroly vzdělávacího programu, hodnocení kvality práce zaměstnanců, zapojení i žáků). K úplnému hodnocení nutno zapojit i externí partery.

Hodnocení kvality řízení školy a její strategie vypovídá o managementu (řízení), vnitřní kultuře a klimatu školy (struktura školy, kompetence, odpovědnost, další plánovaný vývoj, komunikace). Způsob řízení ovlivňuje existence poradních orgánů i vliv samotných studentů. Velmi důležitou oblastí jsou finance (příjmy tvoří přidělené normativní prostředky, školné, sponzoring i komerční aktivity školy). Sebehodnocení by mělo upozorňovat na silné stránky školy, přinášet postupy k udržení a rozvoji těchto výhod. Naopak zjištěné problémy nejsou opravdovým problémem, pokud se ihned řeší.

Důležitým nástrojem pro výkon vnitřní evaluace je SWOT analýza<sup>10</sup>.

Vedení školy provádí analýzu SWOT, jestliže se např. zamýšlí nad svým posláním, formuluje záměry a strategii školy, personální koncepci nebo vyhodnocuje efektivitu své propagační činnosti. Činí tak většinou bez odborné či metodické přípravy, mnohdy si ani neuvědomuje, že některé kroky této analýzy vlastně provádí. Asi bychom nenašli školu, ve které by ředitel nesledoval demografický vývoj v regionu, vývoj zaměstnanosti, reference o škole, politické, legislativní nebo technologické vlivy, konkurenční prostředí, ve které by ředitel nevyhodnocoval stav aprobovanosti pedagogického sboru, informačního systému školy, množství a kvalitu didaktické techniky a pomůcek apod.

Cílem analýzy SWOT je na základě analýzy vnějších a vnitřních zdrojů<sup>11</sup> školy formulovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky školy a příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) školy. Analýza SWOT není samoúčelnou činností.

Výsledkem analýzy je:

- získání informací pro vlastní rozhodování,
- získání podkladů pro formulování strategické (marketingové) koncepce školy, která zahrnuje formulování poslání (vize) školy, dlouhodobých a krátkodobých cílů školy a vlastní koncepce rozvoje školy,

<sup>10</sup> VEBER, J, a kolektiv *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : MANAGAMENT PRESS, 2003

<sup>11</sup> PedF UK – CŠM; Modul *Řízení pedagogického procesu*. Praha : 2004

- získání podkladů pro evaluaci, resp. sebeevaluaci,
- získání podkladů pro změnu práce školy.

Je nutno rozlišovat vlivy, které školu ovlivňují přímo, škola se s nimi musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které školu ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, nebo dokonce jdou mimo školu. Je třeba dále rozlišovat vlivy, které působí krátkodobě, od vlivů ovlivňujících školu dlouhodobě. Na základě analýzy vnějších zdrojů lze formulovat zejména skutečnosti, které mohou školu v malé či větší míře ohrozit nebo jí naopak mohou nabídnout příležitost k rozšiřování aktivit. Analýza vnitřních zdrojů vede spíše k zjištění silných a slabých stránek školy. Škola je schopna ovlivňovat tyto zdroje.

Vnitřní zdroje každé školy lze rozdělit do dvou oblastí: zdroje nemateriálního charakteru (nehmotné zdroje) a zdroje materiální (hmotné zdroje).

Hmotné zdroje:

- lidské zdroje (především zaměstnanci) – počet, věk, kvalifikace, stabilita, motivace, komunikativnost, vůle ke změnám, management, externí učitelé, poradní orgány,
- finance – množství, rezervy, autonomie, mimorozpočtové zdroje,
- zařízení (didaktická technika, pomůcky apod.) – množství, kvalita, využitelnost, dostupnost,
- systémy – kvalita informačního systému, kvalita plánovacího systému, kvalita kontrolního systému,
- budova – umístění a dostupnost, kapacita.

Nehmotné zdroje:

- pověst, image školy – jak je vnímána žáky, zaměstnanci, rodiči, veřejností,
- tradice – stáří školy, pedagogické tradice (významní učitelé, osobnosti),
- charakter – proč byla škola založena a jaké bylo její původní poslání ve vztahu k současnosti, specifické hodnoty oproti jiným školám, stálost studijního programu, specifická podpora, vztah k trhu práce,
- domácí kontakty – kontakty se zřizovatelem, s jinými školami, s ekonomickými partnery a kulturními organizacemi, s významnými odborníky, osobnostmi,

- mezinárodní kontakty – partnerské vztahy, výměnné pobyty, korespondenční a internetová komunikace,
- zájem o školu,
- úspěšnost absolventů,
- schopnost provést změny – přizpůsobování se změnám, přebírání vhodných modelů, vytváření nových.

Analýza vnějších zdrojů může být v případě několika škol v regionu v mnoha bodech podobná, avšak výsledky analýzy vnitřních zdrojů by se v případě srovnání takových škol měly zásadně lišit. Školy se odlišují nabízenými studijními obory, tradicí, stylem řízení, klimatem, image, kapacitou apod. Tyto momenty pak ovlivňují skutečnost, proč je při stejných vnějších podmínkách některá škola úspěšnější než ostatní či naopak.

#### 1.1.1.4 Vnější (externí) evaluace

Vnější hodnocení kvality je prováděno nezávislým evaluačním orgánem. Externí evaluace může mít dvojí původ<sup>12</sup>:

- Na základě smluvních požadavků organizace umožňuje externímu subjektu prověřit skutečnosti týkající se její činnosti a výsledků (audit...).
- Na základě zákonných požadavků, které vyplývají z dikce zákonů, mají oprávnění zpravidla státní orgány provádět specifické kontrolní činnosti (Finanční úřad, ČSSZ, Česká školní inspekce, kontrola dodržování ekologických či požárních předpisů).

Externí evaluaci provádí Česká školní inspekce<sup>13</sup>:

- zpracovává koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy,
- získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zařazených do školského rejstříku, sledování a hodnocení efektivnosti vzdělávací soustavy,
- zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných vzdělávacích programů,

<sup>12</sup> VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2003

<sup>13</sup> ustanovení § 173, 174 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

- zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem,
- vykonává státní kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb,
- vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 a § 163 školského zákona.

Inspekční činnost se vykonává na základě plánu hlavních úkolů na příslušný rok, který schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy na návrh ústředního školního inspektora.

Výstupy inspekční činnosti:

- inspekční zprávy (obsahují hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání) jsou včetně připomínek ředitelů škol veřejné,
- protokoly (obsahují kontrolní zjištění porušení právních předpisů) jsou neveřejné,
- tematické zprávy (obsahují shrnutí poznatků získaných z inspekční činnosti v určitém tematickém okruhu a jejich analýzy) se po zpracování zveřejňují,
- výroční zprávy (obsahují souhrnné poznatky o stavu vzdělávání a vzdělávací soustavy za předcházející školní rok) se zveřejňují každoročně v prosinci.

Evaluace je prováděna v mezinárodním měřítku.

### 1.1.1.5 Evaluace v Evropě

Každá země si vytváří vlastní kulturu evaluace. Tyto různé systémy občas přikládají význam podstatně odlišným aspektům. Evaluace škol jako subjektů je pouze jedním z nich a záleží na dané zemi, nakolik je rozvinuta.

**Interní** evaluace škol jako subjektů se provádí ve všech zemích (kromě Lucemburska a Bulharska). V některých případech je pouze doporučena, jindy je povinná. To, že je interní evaluace povinná, však nutně neznamená, že se bude ve všech školách realizovat. Naopak v zemích, kde se interní evaluace nepředepisuje, ale pouze doporučuje, ji někdy provádějí všechny školy.

**Externí** evaluace škol nabývá mnoha velmi odlišných podob. Ve většině zemí ji provádí inspekce, která je podřízena ústředním orgánům státní správy (k inspekci jsou někdy připojeny odborné útvary ministerstva, které zajišťují dohled na určitými činnostmi). V některých zemích evaluaci provádějí dva zcela samostatné orgány

školské správy (v Dánsku, ve Švédsku, Spojeném království, na Islandu, v České republice, Estonsku, Litvě, Polsku a na Slovensku). Externí evaluace škol jako subjektů je zpravidla povinná a provádí se zcela rutinně. V případě Finska a Norska není explicitně zmíněna v zákoně, a proto je spíše eventualitou (o jejím provedení rozhodují obce). Na druhé straně obce jsou povinny hodnotit vzdělání poskytované subjekty v jejich působnosti.

V zemích, v nichž externí evaluace škol není příliš rozšířena nebo ji prakticky neřídí centrální orgány, například v Itálii, Finsku, Norsku a Maďarsku nebo v Belgii (Francouzském a Německy mluvícím společenství), v Řecku, Lucembursku, Bulharsku a na Maltě, je zaveden systém evaluace, který vytváří značný prostor buď pro evaluaci vzdělávacího systému prostřednictvím analýzy studijních výsledků žáků, nebo pro individuální hodnocení orgánů místní správy či učitelů.

V zahraničí jsou tyto procesy uskutečňovány velmi nerovnoměrně, ale velmi rozvinuté tam, kde je rozvinutá kultura autonomního školství a decentralizované správy (zásadně ve Skandinávii, Nizozemí a nyní i v jednotlivých zemích Velké Británie a v Irsku). Se značnou materiální a systémovou podporou centrálních orgánů jsou sebeevaluační procesy škol rozvíjeny v německy mluvících zemích a ve Španělsku, kde se ukazuje stejný problém jako u nás, totiž překonání tradičního uvažování školských a pedagogických pracovníků o rozdělení kompetencí a odpovědnosti.

V České republice se v souvislosti s liberalizací<sup>14</sup> správy školství (autonomizace<sup>15</sup> a decentralizace<sup>16</sup>) objevují snahy jednotlivých škol vytvářet si dílčí sebeevaluační dovednosti a objevuje se také první odborná literatura (Rýdl, Nezvalová, Beran). PAU<sup>17</sup> registruje několik desítek škol v jednotlivých krajích ČR, které již mají určité zkušenosti s autoevaluačními procesy, minimálně na úrovni hodnocení výkonu v oblasti vyučování (většinou jen ale pomocí testů SCIO<sup>18</sup> či Kalibro<sup>19</sup>).

V oblasti hodnocení kvality vzdělávání je Česká republika již řadu let zapojena do projektů mezinárodního šetření vzdělávacích výsledků žáků (výzkumné programy TIMMS<sup>20</sup>, PISA<sup>21</sup>).

---

<sup>14</sup> uvolnění omezení

<sup>15</sup> nezávislost

<sup>16</sup> přesunování odpovědnosti na nižší orgány

<sup>17</sup> Přátelé angažovaného učení

<sup>18</sup> příprava na přijímací zkoušky na gymnázia, střední i vysoké školy, internetové kurzy, porovnávací testy, online testy, srovnávací zkoušky na český jazyk, matematiku

<sup>19</sup> Srovnávací testy pro střední a základní školy

<sup>20</sup> Třetí mezinárodní výzkum matematického a přírodovědného vzdělávání

<sup>21</sup> projekt zaměřený na mezinárodní srovnání znalostí patnáctiletých žáků v matematické, přírodovědné a čtenářské gramotnosti



Například na návrh Stálé mezinárodní konference ústředních a hlavních školních inspektorátů v Evropě (SICI) schválila Evropská komise (EC) na počátku roku 2001 rozpočet, který umožnil uskutečnit Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE)<sup>22</sup>. EC financovala projekt po dobu dvou let, od dubna 2001 do března 2003. Na projektu se podílelo celkem čtrnáct zemí SICI.

Efektivní autoevaluace školy je klíčovou součástí celostátního nebo místního systému zabezpečování kvality a zlepšování. Systém vytvořený v rámci projektu vychází ze společné vize efektivní školy.

Většina způsobů evaluace se zabývá postupy i výsledky. Zpravidla je zcela zřejmé, že se taková evaluace dotýká všech aktivit školy, zatímco hodnocení, v jehož rámci se používají pouze kritéria postupů, se soustřeďují na specifitější aspekty.

V klíčových oblastech je možné položit otázky a odpovědi lze získat provedením evaluace:

#### **1.1.1.6 Vize a strategie**

- *Do jaké míry lze prokázat existenci dobrého vedení, které svým zaměstnancům ve škole umožňuje sdílet smysl pro společné cíle a záměry a závazek k neustálému zlepšování? (přiměřenost a jednoznačnost cílů a hodnot, souvislost s procedurou autoevaluace a zlepšování škol)*
- *Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematického posuzování kvality své práce a využívání nezbytných zlepšení? (strategie a politika autoevaluace a zlepšování – strategie provádění autoevaluace klíčových aspektů opatření strategie plánování zlepšení školy, konzultační a komunikační programy)*

#### **1.1.1.7 Evaluace a zlepšování klíčových vstupů**

- *Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje efektivitu svých zaměstnanců a způsob, jakým jsou vedeni a rozmístěni? (zaměstnanecké/personální zdroje – procedury kontroly zaměstnanců, další vzdělávání zaměstnanců, souvislost mezi vzděláváním zaměstnanců a kontrolou a autoevaluací školy a plánováním)*
- *Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje využívání svých finančních a fyzických zdrojů? (finanční a fyzické zdroje – zajištění monitorování a kontroly využívání rozpočtu a zdrojů školy, cílené využívání financí na podporu zlepšení školy)*

---

<sup>22</sup> www.edu.cz

#### 1.1.1.8 Evaluace a zlepšování klíčových procesů

- *Jak efektivně škola komunikuje, aby získala jasný názor na efektivní praxi a standardy, kterých má dosáhnout při zavádění svých klíčových procesů? (politika, pokyny a standardy týkající se klíčových procesů a procedur)*
- *Jak se škole daří hodnotit, jak se efektivita jejích klíčových procesů uplatňuje v praxi? (plánování a zavádění autoevaluačních aktivit – tento indikátor kvality se zabývá tím, do jaké míry jsou autoevaluační aktivity komplexní a přesné, pokud jde o jejich metodiku, a založené na porovnání a analýze platných a spolehlivých souborů průkazného materiálu; autoevaluační aktivity, evaluace názorů partnerů ve vzdělávání, korektnost a spolehlivost autoevaluačních aktivit, využití externího hlediska k podpoře autoevaluačního procesu)*
- *Jak dobře škola uplatňuje výsledky autoevaluace v plánovaných programech aktivit, které mají klíčový vliv na příslušné procesy? (plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšení – výběr priorit pro zlepšení plánování aktivity, zavedení plánovaných zlepšení)*

#### 1.1.1.9 Evaluace a vliv na výstupy

- *Jak dobře škola monitoruje a hodnotí kvalitu svých klíčových výstupů? (evaluace a zlepšení klíčových výstupů – podíl zaměstnanců na evaluaci klíčových výstupů, využití statistických informací a údajů o vzdělávacím standardu přímé monitorování pokroku a úspěchů žáků, systematické používání souboru indikátorů nebo standardů kvality, využívání zpětné vazby názorů klíčových partnerů)*
- *Do jaké míry lze prokázat, že autoevaluace vede k měřitelným zlepšením? (vliv autoevaluace na zlepšování klíčových výstupů – pokrok ve zlepšování klíčových statistických indikátorů výsledků, na které se škola zaměřila v důsledku autoevaluace, pokrok ve zlepšování spokojenosti partnerů ve vzdělávání v oblastech, na které se škola zaměřila v důsledku autoevaluace, pokrok ve zlepšování ve sledovaných směrech rozvoje)*

Termín *postupy* označuje soubor aktivit, které přetvářejí *vstupy* na pedagogické či administrativní *výstupy*.

Vstup do systému tvoří soubor faktorů (počet učitelů, počet přijatých žáků atd.), který musí škola akceptovat jako daný, aby získala výstup. Výsledků škola dosahuje

vzhledem k cílům, které jsou pro ni stanoveny, nebo které si sama vymezila. V podstatě jsou vyjádřeny jako dovednosti či vědomosti, jež si žáci v průběhu vzdělávání osvojili. Pod pojmem postupy se rozumí soubor metod a způsobů jednání, které byly v rámci školy vytvořeny, aby se pokročilo v dosahování jejich cílů v souladu s příslušnými předpisy. Zatímco výsledky se týkají především žáků, postupy, které se musí vytvořit, aby bylo těchto výsledků dosaženo, se neomezují jen na oblast vzdělávání. Materiální zdroje potřebné pro realizaci pedagogické činnosti přispívají ke kvalitě fungování dané školy a škola může alespoň zčásti působit díky hospodaření se svými zdroji. Z tohoto důvodu můžeme i záležitosti, jako je například hospodaření s provozními prostředky, správa rozpočtu a údržba infrastruktury, pokládat za postupy. Na druhé straně materiální aspekty, nad nimiž škola nemá žádnou kontrolu, jako je například fakt, že působí ve znevýhodněné čtvrti, nebo velikost budov, považujeme za vstup. Rovněž je třeba si uvědomit, že neexistuje žádná obecná definice toho, co můžeme pokládat za *vstup*, *postup* a *výstup*.

Kromě toho, že Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE) pomáhá vytvořit systém hodnocení programů autoevaluace škol, bude mít také přímý přínos pro školy tím, že je příležitostí k diskuzi a kontrole programů autoevaluace a zlepšování.

### **1.1.1.10 Základní umělecké školy**

#### **1.1.1.11 Význam základních uměleckých škol**

V naší uspěchané a přetechnizované době řeší rodiče dětí důležitou otázku. Jak vyplnit volný čas dítěte? Jednotlivé subjekty, ať už to jsou základní umělecké školy, domy dětí a mládeže nebo střediska volného času, družiny, kluby dětí a mládeže, se předhánějí, co se týká pestrosti, kvality a zaměření volnočasových aktivit. Je to správné a je to ta nejlepší cesta, jak uchránit děti a dospívající mládež před různými nežádoucími vlivy stále se zrychlujícího způsobu života moderní společnosti.

V České republice základní umělecké školy poskytují základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech (v hudebním, tanečním, výtvarném a literárně dramatickém). Základní umělecká škola připravuje také pro vzdělávání ve středních školách uměleckého zaměření a v konzervatořích, popřípadě pro studium na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením. Základní umělecká škola organizuje přípravné studium, základním studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem hodin a studium pro dospělé<sup>23</sup>. Na základních uměleckých školách je placeno školné v poměrné výši skutečných průměrných neinvestičních výdajů na žáka. Výdělečně činní žáci hradí školné v plné výši. Základní umělecké školy jsou zřizovány různými zřizovateli (kraj, obec, soukromá osoba)<sup>24</sup>.

#### **1.1.1.12 Evaluace v základních uměleckých školách**

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR, který v souladu s novým školským zákonem předložilo ministerstvo školství, schválila vláda 9. března 2005. Jde o strategický dokument státu, který jednak analyzuje momentální stav ve školství, jednak stanoví hlavní principy vzdělávací politiky na několik let dopředu. Úkoly vyplývající z Dlouhodobého záměru ČR 2002 byly naplňovány především v přípravě dokumentů a metodik pro změny vyplývající ze strategických směrů<sup>25</sup>.

V souvislosti s Rámcovým projektem monitorování a hodnocení vzdělávání byly vymezeny tři hlavní oblasti systému evaluace pro celou vzdělávací soustavu:

---

<sup>23</sup> ustanovení § 109 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

hláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělání

<sup>24</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín : EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8

<sup>25</sup> MŠMT ČR; *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy České republiky*. Praha : 2002

- Hodnocení na úrovni žáka – hodnocení v uzlových místech vzdělávání žáka, volba vzdělávací cesty, ukončování studia na středních školách, uplatnění absolventů atd.
- Hodnocení na úrovni školy – externí hodnocení ČŠI, nabídka objektivních nástrojů, vlastní evaluace školy a její těsné propojení s vnější evaluací
- Hodnocení a porovnání celého vzdělávacího systému i jeho jednotlivých částí – zapojení České republiky do mezinárodních průzkumů rozšířené o hodnocení a monitorování pro vlastní účely, evaluace regionů, druhů a typů škol atd.

V oblasti uměleckého školství je nutné podporovat zejména<sup>26</sup>:

- Rozvoj základních uměleckých škol, tak aby mohly nabízet činnost pro uspokojování uměleckých zájmů dětí a mládeže a rozvíjení jejich talentu a nadání v příslušných uměleckých oborech
- Rozvoj dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků i zvyšování kvalifikace učitelů jednotlivých uměleckých oborů
- Tvorbu nových progresivních programů pro výuku jednotlivých uměleckých disciplín, dále podporovat zavádění nových forem a metod ve výuce

Pojem evaluace je v souvislosti s dlouhodobým záměrem vzdělávání užíván jako zastřešující termín z hlediska vzdělávací politiky, kde označuje jeden z mechanismů nepřímého řízení vzdělávací soustavy. Jde o posuzování, vyhodnocování a analýzu všech prvků vzdělávacího procesu a všech úrovní vzdělávací soustavy s cílem zvýšit jejich kvalitu i efektivitu. Zdůrazňuje záměrnost, systematičnost, strukturovanost a plánovitost procesu, zejména jeho propojenost s rozvojem a zlepšováním práce jednotlivých škol i celého systému, slouží jako zpětná vazba pro všechny účastníky.

Na základní umělecké školy se dle školského zákona vztahuje povinnost provádět vlastní hodnocení školy<sup>27</sup>. Vlastní hodnocení je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení České školní inspekce. Pravidla a termíny vlastního hodnocení stanoví ministerstvo prováděcím právním předpisem<sup>28</sup>.

Vlastní hodnocení školy (autoevaluace) je předpokladem zkvalitňování práce škol a jejich výsledků a v současné době předchází vypracování školního vzdělávacího

<sup>26</sup> MŠMT ČR; *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy České republiky*. Praha : 2002

<sup>27</sup> ustanovení § 12 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

<sup>28</sup> vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy

programu. Rámcový vzdělávací program bude prostor, v jehož mantinelech si škola bude vytvářet svůj školní vzdělávací program, jímž se bude profilovat (vyvíjet). V počátcích tvorby rámcových vzdělávacích programů měly vzniknout čtyři programy pro jednotlivé obory. Konečným řešením je jeden program, který má společná místa pro všechny umělecké školy, dále se dělí do čtyř oborů a linie se spojují do vzdělávání zdravotně znevýhodněných a zdravotně postižených.

### **1.1.1.13 Seznam základních uměleckých školy v kraji Vysočina**

Tabulka č. 1 přináší přehled základních uměleckých škol v kraji Vysočina, který byl aktuální v době prováděného výzkumu (září 2005). První sloupec informuje o druhu zřizovatele, druhý sloupec přiřazuje základní umělecké škole pořadové číslo.

*Tabulka č. 1*

Z	Škola	Adresa	okres	Ředitel/ka	
<b>Zřizovatel kraj Vysočina</b>	1	ZUŠ Havlíčkův Brod	Smetanovo náměstí 31	HB	Macek Jindřich
	2	ZUŠ Ledec nad Sázavou	Na Mizerově 82	HB	Laudátová Jana
	3	ZUŠ Jihlava	Masarykovo nám. 16	JI	Fučíková Dana, Mgr.
	4	ZUŠ Kamenice nad Lipou	Pelhřimovská 127	PE	Čulík Zdeněk
	5	ZUŠ Pacov	Španovského 319	PE	Hájek Pavel
	6	ZUŠ Františka Drly Žďár nad Sázavou	Doležalovo nám. 4	ZR	Jindra Vratislav
	7	ZUŠ Bystřice nad Pernštejnem	Zahradní 622	ZR	Bagarová Eva, Mgr.
	8	Soukromá ZUŠ Havlíčkův Brod, spol. s r. o.	ZŠ Nuselská ul. 3240	H	Šoposká Lenka, Mgr
<b>Zřizovatel obec</b>	9	ZUŠ Chotěboř	Nám.T.G.Masaryka 322	HB	Moc Milan, Mgr
	1	ZUŠ Světlá nad Sázavou	Nádražní 228	HB	Čížek Karel
	1	ZUŠ Telč	Náměstí Zachariáše z Hradce 71	JI	Nosek Oldřich
	1	ZUŠ Třešť	Revoluční 20	JI	Šimánková Helena
	1	ZUŠ Polná	Zámek 485	JI	Matula Vlastimil, Mgr.
	1	ZUŠ Gustava Mahlera Humpolec	Školní 701	PE	Jirků Josef
	1	ZUŠ Pelhřimov	Pod Kalvárií 850	PE	Knězů Pavel, Dipl.um.
	1	ZUŠ Žirovnice	Branka 1	PE	Zadrazil Zdeněk
	1	ZUŠ Hrotovice	Lidická 305	TR	Suchardová Jiřina, PaedDr.
	1	ZUŠ Moravské Budějovice	Šafaříkova 1306	TR	Plaček Zdeněk
	1	ZUŠ Náměšť nad Oslavou	Masarykovo náměstí 51	TR	Bikárová Jarmila



2	ZUŠ Třebíč	Masarykovo nám.12 1313	TR	Malý Vlastislav
2	ZUŠ Resonance Třebíč	Soukopova 5	TR	Procházková Vlasta
2	ZUŠ Jana Štursy Nové Město na Moravě	Vratislavovo náměstí 121	ZR	Nepustilová Eva, Mgr
2	ZUŠ Velká Bíteš	Hrnčířská 117	ZR	Mašek Tomáš
2	ZUŠ Velké Meziříčí, Poříčí 808	Poříčí 808	ZR	Karásek Martin
2	ZŠ a ZUŠ Lipnice nad Sázavou	Zámecká 213	HB	Mgr.Blanka Lhotková

### 1.1.1.14 Metodika výzkumu<sup>29</sup>

V přípravné části každého výzkumu je důležité studium dosud publikované literatury. Nejedná se pouze o knihy, ale nutno prostudovat vše, co se daného tématu týká. Texty lze čerpat z učebnic, výzkumných prací a disertací, slovníků a příruček, databáze, časopisů. V současné době je k dispozici i široká nabídka informací internetových stránek. Prostudovaná literatura a všechny shromážděné informace pomáhají nejen získat přehled, ale poslouží i při vyhotovení zprávy o výzkumu.

Vedle studia literatury je nutné zvládnout i správnou komunikaci<sup>30</sup> při provádění výzkumu. Využila jsem možnosti, která se mi naskytla v dubnu 2005 a zúčastnila jsem se jednosemestrálního kombinovaného studia, které připravila Pedagogická fakulta UK. Pro výzkum i závěrečnou práci jsem využila poznatky, které jsem získala z modulů tohoto vzdělávání (mezilidská komunikace – asertivní (sebevědomá) komunikace, argumentace (zdůvodňování), manipulace, zdvořilost, neverbální komunikace; problémy stylizace – nejčastější chyby ve stavbě věty, vhodnost a nevhodnost volby jazykových prostředků, praktická rétorika (řečnické umění); úřední korespondence a úprava písemností; pravopis). Byla jsem příjemně překvapena kvalitou celé akce programu celoživotního vzdělávání Komunikační zdatnost pracovníka státní správy, z níž jsem si odnesla spoustu poznatků pro studium i další praxi.

<sup>29</sup> SKALKOVÁ, J. a kolektiv *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. SPN. 1983

<sup>30</sup> KNOLL, J. *Příprava školitelů školského managementu*. Prezentační komunikační dovednosti. Praha: UK, PF, ČŠM. 2004

### 1.1.1.15 Formulace hypotéz<sup>31</sup>

Výběrem tématu závěrečné bakalářské práce jsem se začala zabývat již začátkem druhého ročníku studia. V té době jsem v rámci vykonávání pracovních úkolů absolvovala provádění kontroly mimo jiné i v základních uměleckých školách v kraji Vysočina. Měla jsem možnost uvědomit si a porovnat odlišnosti mezi základními uměleckými školami a ostatními školami (mateřské, základní, střední školy). To mě přivedlo k výběru tématu závěrečné práce. Chtěla jsem se pokusit o získání informací o tom, zda je prováděna evaluace, jak je v uměleckých školách prováděno hodnocení a jak slouží výsledky hodnocení v jednotlivých oblastech života základní umělecké školy.

Cílem práce bylo potvrzení nebo vyvrácení dvou mých domněnek:

- *Základní umělecká škola, přestože neposkytuje stupeň vzdělání, provádí hodnocení jako každá jiná škola.*
- *Základní umělecká škola používá nástroje evaluace pro vyhodnocení svých cílů, zkoumání vstupů, procesů a výstupů své činnosti.*

### 1.1.1.16 Metody výzkumu

Výzkum lze provádět mnoha způsoby, je možné použít specifické metody podle prostředí a podle zkoumaných jevů. V případě závěrečné práce jsem zvolila tyto nástroje výzkumu:

- **Pozorování**

Měla jsem možnost sledovat chování a jednání ředitelů v různých situacích v běžném chodu školy. Informace, které byly použity při výzkumu, byly ze 72 % získány z osobní návštěvy (v rámci svých pracovních úkolů v 18 základních uměleckých školách).

- **Řízený rozhovor**

Připravila jsem si základní otázky pro individuální rozhovor. Výzkum jsem prováděla poprvé a z důvodu nedostatku zkušeností jsem neměla vypracovaný přesně strukturovaný seznam otázek. Přímý kontakt je charakteristický možností klást doplňující otázky, které plynou z rozhovoru. Lze zachytit reakce dotazovaného, odhalit fakta, zkušenosti, názory a postoje, vzbudit důvěru dotazované osoby.

---

<sup>31</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : PAIDO, 2000. ISBN 80-85931-79-6

- **Dotazníky**

Použila jsem dotazník, tuto nejfrekventovanější metodu zjišťování údajů, protože ho lze použít pro hromadné získání informací. Sestavila jsem pět druhů dotazníků pro tři skupiny respondentů. Všechny dotazníky jsou připojeny jako příloha bakalářské práce. Následující popis dotazníků přiblíží strukturu otázek.

První tři dotazníky byly určeny pro ředitele školy.

**Dotazník pro ředitele č. 1 – A (příloha č. 1)** obsahoval základní informace o základní umělecké škole (název, zřizovatel, začátek právní subjektivity, počet žáků v jednotlivých oborech, počet pedagogických, nepedagogických a externích pracovníků, splnění odborné kvalifikace, rozpočet přímých neinvestičních výdajů a vyučované předměty v hudebním oboru). Informace, které tento dotazník přinesl, byly použity pro srovnání škol (velikost, podmínky personální, ekonomické, nabídka vyučovaných předmětů). Informace tohoto dotazníku byly soustředěny do souhrnného přehledu (příloha č. 20).

**Dotazník pro ředitele č. 2 – B (příloha č. 2)** klade celkem 22 otázek:

*Tabulka č. 2*

1.	Prostorové a materiálně-technické podmínky naší školy jsou optimální
2.	Tato škola dává svým žákům dobré příležitosti ke společenskému vyžití
3.	Vzájemné vztahy učitelů a žáků jsou bezproblémové
4.	Nabídka předmětů plně uspokojuje požadavky veřejnosti
5.	Vzájemná spolupráce města a naší školy je velmi dobrá
6.	Mám představu, co je rámcový vzdělávací program
7.	V HO preferuji pouze individuální výuku hry na nástroj
8.	Při plánování často zařazuji výuku ve skupinkách 2-4 žáků
9.	Při plánování dbám o to, aby každý žák byl vyučován ve všech předmětech učebního plánu
10.	Kolektivní výuku (soubor, orchestr, HN) plánuji celoročně
11.	Komunikace s rodiči funguje
12.	Rodiče se občas účastní vyučovacích hodin
13.	Naslouchám návrhům a připomínkám zaměstnanců
14.	Převažuje demokratický styl řízení
15.	Pracovní vztahy na této škole jsou velmi dobré
16.	Moji práci ztěžuje přílišná administrativa
17.	Hospodaření školy je velmi dobré
18.	Motivace je realizována formou finančního ohodnocení

19.	Funguje motivace jiného druhu
20.	Mám zpracovaný plán evaluace
21.	K provádění evaluace je ve škole sestaven tým (např. předmětové komise...)
22.	Provádím sebeevaluaci

Prvních 12 otázek je kladeno jak řediteli, tak i učitelům. Skupina těchto otázek bude použita pro vyhodnocení prostředí školy, otázek žáků a učitelů i rodičů. Zbývajících 10 otázek se týká pouze osoby ředitele a vyhodnocuje otázky řízení a vlastního hodnocení.

**Dotazník pro ředitele č. 3 – C (příloha č. 3)** doplňuje čtyřmi otázkami soubor dotazníků pro ředitele. Otázky se snaží upřesnit důležité oblasti jako je další vzdělávání zaměstnanců školy, informační systém a úspěchy, se kterými se ředitel školy může pochlubit, či nesnáze, které ho trápí. Odpovědi ředitelů byly použity pro doplnění informací dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery.

**Dotazník pro učitele (příloha č. 4)** je určen pro učitele základní umělecké školy. První až dvanáctá otázka je shodná s otázkami pro ředitele. Důvod jsem již zmínila. Třináctá až dvacátá první otázka se týká problematiky řízení (styly řízení, pracovní vztahů, hospodaření, motivace, evaluace). Dvacátá druhá až dvacátá sedmá otázka směřuje přímo k osobě učitele (tabulka č. 3).

**Tabulka č. 3**

1.	Prostorové a materiálně-technické podmínky naší školy jsou optimální
2.	Tato škola dává svým žákům dobré příležitosti ke společenskému vyžití
3.	Vzájemné vztahy učitelů a žáků jsou bezproblémové
4.	Nabídka předmětů plně uspokojuje požadavky veřejnosti
5.	Kvalita mé výuky je vynikající
6.	Vyhovuje mi práce ve skupinách 2-4 žáků
7.	Kolektivní výuku (soubor, orchestr, HN) plánuji celoročně
8.	Vyhovuje mi práce v kolektivní výuce
9.	Mám představu, co je rámcový vzdělávací program
10.	Vzájemná spolupráce města a naší školy je velmi dobrá
11.	Komunikace s rodiči funguje
12.	Rodiče se občas účastní vyučovacích hodin
13.	Vedení školy vždy naslouchá návrhům a připomínkám zaměstnanců
14.	Převažuje demokratický styl řízení
15.	Pracovní vztahy na této škole jsou velmi dobré
16.	Moji práci ztěžuje přílišná administrativa
17.	Z mého pohledu hospodaří škola dobře
18.	Motivace je realizována formou finančního ohodnocení

19.	Funguje motivace jiného druhu
20.	Probíhá na naší škole evaluace
21.	Provádím sebeevaluaci
22.	Pracuji na této škole rád
23.	Mám důvěru ve vedení
24.	Mám pocit, že mohu ovlivnit, co se ve škole děje
25.	Je mi umožněno účastnit se dalšího vzdělávání
26.	Má práce ve mně vyvolává stres
27.	Jste-li žena, zakroužkujte 1, jste-li muž, zakroužkujte 5

**Dotazník pro žáky ( příloha č. 5)** určený pro žáky základních uměleckých škol je tvořen 17 otázkami (tabulka č. 4). Na úvod je připojen pro žáky komentář, aby věděli, pro koho dotazník vyplňují a k jakému účelu budou jejich odpovědi použity. Z výsledků dotazníku je možné posoudit vztah žáků ke škole i výstupy základní umělecké školy.

**Tabulka č. 4**

1.	Do základní umělecké školy jsem se chtěl přihlásil sám(a)
2.	Přihlásili mne rodiče nebo prarodiče
3.	Přihlášení do ZUŠ poradil učitel mé mateřské nebo základní školy
4.	Líbí se mi prostředí školy
5.	Ve škole je pěkná atmosféra
6.	Vyhovuje mi délka vyučování
7.	Vyhovuje mi rozvrh hodin
8.	Ve škole se hodně naučím
9.	Líbí se mi práce v souboru, orchestru
10.	Škola je dobře vybavena hudebními nástroji a pomůckami
11.	Prostřednictvím školy se účastním kulturních akcí na veřejnosti
12.	Rád(a) vystupuji při těchto školních akcích
13.	Účastním se vystupování nebo zájezdů v zahraničí
14.	Řekl(a) bych, že dospělí v ZUŠ naslouchají, co jim chci sdělit
15.	S tím, jak mne můj učitel vyučuje, souhlasím
16.	Účastnili se někdy moji rodiče vyučovacích hodin
17.	Chci po ukončení ZUŠ pokračovat na konzervatoři, umělecké škole

Každý dotazník má v závěru volné řádky, kam mohou respondenti uvést poznámku k otázce nebo připojit vlastní myšlenku. Tato možnost byla občas respondenty využívána.

Hodnotící stupnice je pro všechny dotazníky stejná.

*Tabulka č. 5*

určitě ano	asi ano	nevím	asi ne	určitě ne
1	2	3	4	5

**Hodnota 1** vyjadřuje pravidelnost, spolehlivé dosahování optimálních výsledků, samozřejmost, vysoká pravděpodobnost.

**Hodnota 2** vyjadřuje častost, postup je správný, ale vždy se nepodaří optimálního výsledku dosáhnout v plné výši, výkyvy v přijatelných tolerancích.

**Hodnota 3** vyjadřuje občasný výskyt, nerozhodnost, více možností řešení, různé pohledy.

**Hodnota 4** vyjadřuje výjimečnost, povědomí o existenci je, výsledky se daří plnit sporadicky, spíše náhodně.

**Hodnota 5** vyjadřuje vyloučení možností, nikdy nedochází k určitému jevu, neděláme to, jednání se nevyskytuje.

Každý dotazník byl opatřen v úvodní části oslovením respondentů, kde jsem vysvětlila důvody mého výzkumu, poprosila o spolupráci a upozornila na anonymitu dotazníků.

K předání dotazníků jsem zvolila cestu osobního kontaktu. Při pořádání semináře pro ředitele základních uměleckých škol v kraji Vysočina 13. září 2005 jsem si zajistila u pořadatelů semináře (Národní institut pro další vzdělávání) časový

prostor pro předání dotazníků. Krátce jsem vysvětlila vše potřebné a dohodla způsob a termíny vracení vyplněných dotazníků. Účastnila jsem se celého semináře, kdy se mohli ředitelé základních uměleckých škol jednotlivě zeptat na nejasnosti. Celkem bylo předáno 500 dotazníků pro ředitele a učitele. Dotazníky pro žáky jsem předala záměrně jen do několika základních uměleckých škol. Vybrala jsem si soukromou základní uměleckou školu a pak dvě různě velké základní umělecké školy. Celkem jsem připravila 150 dotazníků pro žáky. Pro dotazníkové šetření projevily zájem i některé další školy, a proto se liší počet vrácených dotazníků (o 56 dotazníků více).

- **Analýza dokumentace**

Nejvíce přínosná pro průzkum byla tato dokumentace základních uměleckých škol:

### **Výroční zprávy o činnosti**

Podávají informace o škole, oborech, soutěžích, o absolventech a jejich úspěších a dalším studiu na středních nebo vysokých školách. Také jsou zde popsány personální podmínky, výkazy o škole, plány činnosti, plán práce na celý školní rok, sebevzdělávání. Dále ekonomické údaje – školné, účetní uzávěrka, vyúčtování účelových dotací a hospodářský výsledek. Jsou zde zajímavosti o životě školy.

Výroční zpráva je výsledek vlastního hodnocení – autoevaluace.

K porovnání byla použita i Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2004/2005<sup>32</sup> – informace týkající se základních uměleckých škol:

**Personální podmínky vzdělávání** – v základním uměleckém vzdělávání zůstávají personální podmínky celkově velmi dobré. Pouze v místech s obtížnější dopravní dostupností přetrvává nedostatek odborně kvalifikovaných učitelů.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků – v základních uměleckých školách řeší problém omezené nabídky vzdělávacích center tak, že k pokrytí specifických aktivit v uměleckém vzdělávání začaly základní umělecké školy organizovat potřebné semináře a kurzy samy.

**Materiálně-technické podmínky vzdělávání** – v jednotlivých základních uměleckých školách se zlepšuje bezprostřední materiální podpora výuky.

---

<sup>32</sup> [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)

Použitelnost základních učebních pomůcek v hudebních oborech (např. klavírů) je však často limitována jejich stářím a technickým stavem.

**Řízení a organizace chodu škol** – řízení základních uměleckých škol a systém vedení lidí se postupně zdokonalují. Tento trend významně ovlivňuje praktická aplikace poznatků, které ředitelé a další pedagogičtí pracovníci získávají studiem školského managementu. Tvorba Rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání je teprve ve fázi příprav. Z těchto důvodů je v ZUŠ problematická i příprava k přechodu na školní vzdělávací programy.

**Průběh a výsledky vzdělávání** – ve většině základních uměleckých škol byla úroveň vzdělávání ve sledovaných oborech velmi dobrá. Výuka hry na elektronické klávesové nástroje je komplikována absencí schválených učebních osnov. Náplň učebních osnov předmětu hudební nauka není přizpůsobena redukované délce jejího studia ze sedmi na pět let. V hudebním oboru se i přes dílčí zlepšení nedaří trvale dodržovat skladbu a počet hodin povinně vyučovaných předmětů. V ostatních oborech byly, s výjimkou požadavku na úplné pokrytí výuky tanečního oboru korepeticí, respektovány požadavky aktuálních vzdělávacích programů.

Ve všech sledovaných uměleckých oborech žáci získávali dostatek odborných informací a dalších podnětů účinně podporujících rozvíjení specifických schopností, dovedností a jejich osobnostního růstu. Slabší vzdělávací výsledky u některých žáků byly způsobeny nejen menšími studijními předpoklady, ale mnohdy i nedůsledností učitelů při jejich odborném a metodickém vedení.

### **Inspekční zprávy**

Inspekční zpráva je výsledkem externí evaluace. Má stanovená kritéria, podle kterých jsou hodnoceny všechny školy a školská zařízení. V inspekčních zprávách jsou hodnoceny personální podmínky vzdělávání, materiálně-technické podmínky vzdělávání a průběh a výsledky vzdělávání. Od roku 2001 se přidala i finanční kontrola, která je zaměřena na sledování využívání finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu. Zjištění nejsou uvedena v inspekčních zprávách, ale v protokolech, které jsou neveřejné. Inspekční zprávy jsou naopak dostupné všem, kteří mají zájem se s nimi seznámit. Mají vyhrazené místo na internetových



stránkách České školní inspekce<sup>33</sup>. Odtud jsem čerpala informace pro sestavení přehledu inspekční činnosti od roku 1996 (tabulka č. 6).

Vyhodnocením prováděné inspekční činnosti v rozsahu celého kraje Vysočina je zřejmé, že externí evaluace probíhá pravidelně v určitých časových intervalech. Prostudováním inspekčních zpráv lze konstatovat, že výsledky inspekční činnosti jsou porovnávány a jednotlivé inspekce se vrací k nedostatkům předešlých inspekci. Tím nastává odstraňování nedostatků, evaluace přináší pozitivní výsledky.

### Tabulka č. 6

#### Inspekční činnost od roku 1996

1.	ZUŠ Havlíčkův Brod	6/1997, 2/2001, 6/2003
2.	ZUŠ Ledeč nad Sázavou	4/1999, 11/2003
3.	ZUŠ Jihlava	1/1999, 2/1997, 4/2004, 4/2005
4.	ZUŠ Kamenice nad Lipou	3/1997, 5/2000, 10/2004
5.	ZUŠ Pacov	5/1998, 10/2003
6.	ZUŠ Františka Drly Žďár nad Sázavou	3/1998, 9/2003
7.	ZUŠ Bystřice nad Pernštejnem	4/1998, 9/2003
8.	Soukromá ZUŠ Havl.Brod, spol.s r.o.	5/1998, 9/2000, 12/2004
9.	ZUŠ Chotěboř	6/1997, 10/2001, 12/2004
10.	ZUŠ Světlá nad Sázavou	4/1998, 11/2003
11.	ZUŠ Telč	2/1997, 1/1999, 2/2004
12.	ZUŠ Třešť	2/1997, 1/1998, 1/1999, 1/2001
13.	ZUŠ Polná	3/1997, 12/1998, 12/2003
14.	ZUŠ Gustava Mahlera Humpolec	5/1997, 2/2001, 11/2004
15.	ZUŠ Pelhřimov	5/1998, 5/2003
16.	ZUŠ Žirovnice	3/1997, 10/2001, 5/2005
17.	ZUŠ Hrotovice	6/1996, 4/1997, 10/2000, 3/2003, 3/2005
18.	ZUŠ Moravské Budějovice	5/1996, 5/1997, 5/2000, 10/2004
19.	ZUŠ Náměšť nad Oslavou	6/1996, 5/1998, 6/2003
20.	ZUŠ Třebíč	4/1996, 3/1998, 4/2003
21.	ZUŠ Resonance Třebíč	5/1996, 4/1998, 2/2002
22.	ZUŠ Jana Štursy Nové Město na Moravě	5/1999, 9/2004
23.	ZUŠ Velká Bíteš	2/1997, 5/2000, 1/2002
24.	ZUŠ Velké Meziříčí, Poříčí 808	2/1997, 4/2001, 1/2005
25.	ZŠ a ZUŠ Lipnice nad Sázavou	12/2004

### Www stránky

V době provádění výzkumu byl zjištěn následný stav:

<sup>33</sup> www.csicr.cz

40 % základních uměleckých škol nabízí prezentaci své školy na internetových stránkách (10 škol), zbývající základní umělecké školy se na tvorbu internetových stránek připravovaly (15 škol).

### *Tabulka č. 7*

#### *Www stránky ano/ne*

1.	ZUŠ Havlíčkův Brod	<a href="http://www.charleston/zus-hb">www.charleston/zus-hb</a>
2.	ZUŠ Ledeč nad Sázavou	Ne
3.	ZUŠ Jihlava	<a href="http://volny.cz/zus_jihlava">volny.cz/zus_jihlava</a>
4.	ZUŠ Kamenice nad Lipou	Ne
5.	ZUŠ Pacov	Ne
6.	ZUŠ Františka Drly Žďár nad Sázavou	<a href="http://www.zus-zrns.net">www.zus-zrns.net</a>
7.	ZUŠ Bystřice nad Pernštejnem	Ne
8.	Soukromá ZUŠ Havl.Brod, spol. s r. o.	Ne
9.	ZUŠ Chotěboř	Ne
10.	ZUŠ Světlá nad Sázavou	Ne
11.	ZUŠ Telč	Ne
12.	ZUŠ Třešť	<a href="http://zus-trest.unas.cz/">zus-trest.unas.cz/</a>
13.	ZUŠ Polná	Ne
14.	ZUŠ Gustava Mahlera Humpolec	Ne
15.	ZUŠ Pelhřimov	<a href="http://www.zuspelhrimov.cz">www.zuspelhrimov.cz</a>
16.	ZUŠ Žirovnice	Ne
17.	ZUŠ Hrotovice	Ne
18.	ZUŠ Moravské Budějovice	<a href="http://zusmb.freehosting.cz/">zusmb.freehosting.cz/</a>
19.	ZUŠ Náměšť nad Oslavou	Ne
20.	ZUŠ Třebíč	<a href="http://www.zus-trebic.cz/">www.zus-trebic.cz/</a>
21.	ZUŠ Resonance Třebíč	Ne
22.	ZUŠ Jana Štursy Nové Město na Moravě	<a href="http://zus.nmnm.cz">zus.nmnm.cz</a>
23.	ZUŠ Velká Bíteš	Ne
24.	ZUŠ Velké Meziříčí, Poříčí 808	<a href="http://www.zusvm.cz">www.zusvm.cz</a>
25.	ZŠ a ZUŠ Lipnice nad Sázavou	<a href="http://www.zslipnicens.unas.cz">www.zslipnicens.unas.cz</a>

Studium všech dostupných internetových prezentací základních uměleckých škol bylo velkým přínosem výzkumu. Přístup k tvorbě stránek částečně vypovídá o postoji k práci ve své škole. Některé www stránky jsou bohatou ukázkou práce celé školy. Je to jeden ze způsobů, jak provést vyhodnocení, a to pak předat dál k další evaluaci.

### **Dokumentace základní umělecké školy**

Povinná i pomocná dokumentace školy podává jasné důkazy o provádění hodnocení všech oblastí školy. V rámci svých úkolů kontrolního pracovníka jsem měla možnost sledovat, jak školy vykonávají vyhodnocování hospodaření (vedení účetnictví) a sledují personální oblast. Ředitelé musí neustále hodnotit stav lidských zdrojů, který je základním potenciálem školy. Výkaznictví a statistiky jsou dalším druhem hodnocení. Pramenem informací byla dokumentace získaná ve škole.

### **1.1.1.17 Výzkum**

#### **1.1.1.18 Pilotáž**

Pro ověření pracovních postupů při výzkumu jsem si vybrala základní uměleckou školu v místě bydliště. Postupovala jsem systematicky podle stanoveného plánu, který jsem pak použila při vlastním výzkumu. Všechny informace shromážděné při pilotážím výzkumu byly využity pro závěrečnou práci.

#### **1.1.1.19 Sestavení plánu pro předběžný průzkum**

- Časový snímek
- Příprava dotazníků a otázek pro rozhovor
- Studium dostupných podkladů o škole (internet, inspekční zprávy)
- Návštěva školy – předání dotazníků, rozhovor s ředitelkou školy
- Zpracování získaných informací
- Zpracování dotazníků
- Vyhodnocení pilotáže

#### **1.1.1.20 Charakteristika vybraného objektu**

ZUŠ je příspěvková organizace s právní subjektivitou, kterou zřizuje kraj Vysočina. Má čtyři pobočky: Luka nad Jihlavou, Dolní Cerekev, Batelov a Brtnice (pobočky v Brtnici a Dolní Cerekvi jsou v současnosti s nulovým stavem žáků). Byla zařazena do sítě škol ČR rozhodnutím MŠMT s účinností od 15. 9. 1997 (poslední změna rozhodnutím MŠMT o změně zařazení do sítě škol, předškolních zařízení a školských zařízení č. j. 28201/2001-21 s účinností od 20. 6. 2001), s kapacitou 1242 žáků.

Škola připravuje budoucí studenty konzervatoří, středních a vysokých uměleckých škol nebo pedagogických fakult. Absolventi mají být schopni na velmi dobré úrovni provozovat amatérské umělecké činnosti. Cílem školy je mimo jiné vzdělávat a vychovávat budoucí posluchače koncertů, návštěvníky divadelních představení, výstav apod.

Záběr ZUŠ je obrovský. Kvalifikovaní učitelé musí zvládnout výchovu žáků od předškolního věku až po středoškoláky nebo dospělé studenty. Škola ovšem

nevyučuje žáky jen individuálně, ale dává jim cíleně možnost vzdělávat se ve skupinách, vede je k toleranci, spolupráci, ale i k důvěře v sebe sama. Žáci mají možnost pravidelně vystupovat na koncertech, vystavovat výtvarné práce, zúčastňovat se soutěží. Protože ZUŠ chce být v Jihlavě také přirozeným kulturním centrem, mají žáci i veřejnost možnost každoročně vyslechnout několik velmi kvalitních koncertů, hlavně posluchačů JAMU Brno a konzervatoří.

#### **1.1.1.21 Zjišťování**

- **Studium dostupných materiálů**

##### **Internet, výroční zpráva**

Studium na základní umělecké škole se dělí na přípravné, základní (I. a II. stupeň) a studium dospělých. Vzhledem k finančním a kapacitním možnostem školy nebylo organizováno rozšířené vyučování. Základní umělecká škola Jihlava nabízí vzdělávání žáků ve všech čtyřech oborech: hudební, taneční, výtvarný a literárně-dramatický.

Při škole pracuje Dětský pěvecký sbor GAUDIUM, Dětský pěvecký sbor RADOST I a II, soubor zobcových fléten, akordeonový soubor, kytarový soubor, keyboardový soubor, smyčcový žákovský orchestr, country soubor (využívá vedle tradičních nástrojů (housle, kytara, kontrabas) i pro ZUŠ netradičních nástrojů: pětistrunné banjo, mandolínu – podle informací jsou zatím jedinou ZUŠ v České republice, která hře na tyto nástroje vyučuje) a Velký dechový soubor TUTTI.

ZUŠ organizuje velké množství akcí (koncerty, hudební večery, okresní i krajské soutěže, kulturní akce města i kraje – asi 80 vystoupení ročně). Například slavnostní závěrečný koncert hudebního, tanečního a literárně dramatického oboru pořádá škola každoročně v květnu v Horáckém divadle v Jihlavě. Všechna veřejná vystoupení žáků natáčí studio Harmonie. Žáci tak mají možnost získat záznamy všech svých veřejných vystoupení. Při škole působí dva soubory dospělých: Jihlavský komorní orchestr a nově založený Jihlavský smíšený pěvecký sbor MELODIE. Výsledky tvorby žáků výtvarného oboru lze zhlédnout v areálu školy po celý školní rok.

Vzdělávání bylo ve školním roce 2004/2005 zajišťováno 43 pedagogy na hlavní pracovní poměr, 4 na vedlejší pracovní poměr a 2 na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dalších 6 zaměstnanců zajišťuje technický provoz školy.

Podle stavu k 15. 10. 2003 základní uměleckou školu navštěvovalo celkem 1058 žáků a 20 dospělých. V tanečním oboru 125 (120 žáků a 5 dospělých), ve výtvarném oboru 220 (210 žáků a 10 dospělých), v literárně-dramatickém oboru 38 žáků, v hudebním oboru 695 (690 žáků a 5 dospělých).

Podle výkazu o ZUŠ k 15. 10. 2004 měla škola v přípravném a základním studiu 1017 žáků, ve studiu pro dospělé 14 žáků: hudební obor měl 686 žáků, výtvarný obor 198 žáků, taneční obor 112 žáků a literárně-dramatický obor měl 35 žáků. Devět žáků bylo přijato ke studiu na umělecké a profesní školy.

Při škole působí Unie rodičů, která pomáhá škole finančně, organizačně i morálně. Prakticky zastupuje radu školy. Škola společně s Uníí rodičů spolupracuje každoročně při pořádání Slavností varhan v kostele sv. Ignáce (červen). Základní umělecká škola spolupracuje se zahraničními školami (Holandsko – Purmerendo, Německo, Švýcarsko).

ZUŠ má zpracovaný podrobný plán akcí, činností a úkolů na každý měsíc.

Plán ozdravných opatření – oprava vstupních dveří školy včetně nátěru a nové plechové čistící rohože, výměna podlahové krytiny ve dvou učebnách, výmalba koncertní síně, chodeb, schodiště, učeben a WC, nákup nových lavic – hudební nauky a výtvarný obor, generální oprava cimbálu a čtyř klavírů, obnova školního rozhlasu, úprava prostor pro šatnu v tanečním oboru, přestavba předsálí učebny č. 1, odstranění příčky, nová podlaha, nátěry, výmalba, nákup 50 kusů skládacích notových pultů, nákup jednoho violoncella a dvou trumpet, výměna žárovkových svítidel za zářivky, přetmelení všech oken a nátěry, nákup nových skříní do výtvarného oboru, oprava WC v 1. a 2. patře, výlevky pro uklízečky, oprava a nátěry fasády z náměstí, broušení zábradlí kolem schodiště a nátěr, nátěr mříží u oken budovy.

Sebevzdělávání zaměstnanců zahrnuje například klavírní kurzy při Konzervatoři Brno (9 pedagogů klavírního oddělení). Školení ředitelů (třikrát), kurz informatiky (19 pedagogů), kurzy pro taneční obor (dvě učitelky tanečního oboru), doplňkové pedagogické studium UK Třebíč (dva učitelé), první víkendová škola hry na zobcovou flétnu (jeden pedagog), katedra IP MU ČVÚT (jeden pedagog)

Plán kontroly je součástí ročního plánu. Kontroly jsou realizovány formou individuálních rozhovorů, průběžnou návštěvou vystoupení žáků (třídní předehrávky, hudební večery, koncerty), sledováním výsledků žáků na výstavách

a soutěžích, pedagogických rad, hospitací.

Základní umělecká škola přijala dotaci ze státního rozpočtu ve výši 10.808.000 Kč, dotace určené k organizování soutěží činily 160.000 Kč a dotace 40.000 Kč na státní informační politiku.

### **Inspekční zprávy**

Termín: 26. – 27. leden 1999 (Řízení školy: organizační struktura – vynikající, personální struktura – vynikající, kontrolní systém, kontrola a hodnocení – nadprůměrné, informační systém vnitřní i vnější – vynikající, vedení povinné dokumentace – vynikající, efektivnost využívání finančních prostředků ze státního rozpočtu – vynikající).

Termín: 5. – 16. duben 2004 (Kontrola z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany – personální zajištění úkolů BOZP, školení a instruktáže, prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školní úrazy, prevence rizik, ochranné osobní pracovní prostředky, způsob zajištění poskytování první pomoci dětem a žákům, revize a kontroly, požární prevence) – v kontrolovaných oblastech nebylo zjištěno porušení závazných právních předpisů.

Termín: 1. – 11. duben 2005 (Personální a materiálně-technické podmínky) Personální podmínky vzdělávání jsou Českou školní inspekcí hodnoceny jako vynikající. Naprostá většina výuky ve sledovaných oborech základní umělecké školy je zabezpečena učiteli s odbornou kvalifikací. Zastoupením jednotlivých odborností učitelů jsou v hudebním oboru vytvořeny optimální personální podmínky pro výuku hry na jednotlivé hudební nástroje a pro pěveckou hlasovou výchovu a zpěv.

Ročním plánem jsou určeny hlavní úkoly vedení školy a stanoveno je personální zajištění vedoucích poboček školy, umělecké rady, vedoucích předmětových komisí a uvádějících učitelů. Organizace činnosti a provozu základní umělecké školy vůči zaměstnancům a povinnosti pracovníků jsou stanoveny organizačním a provozním řádem ZUŠ. Většinu úkolů vyplývajících z řízení školy zajišťuje ředitelka, některé kompetence jsou přeneseny na jejího zástupce. Hospitační činnost ředitelky je doložena písemnými záznamy. Pedagogická rada a umělecká rada jsou využívány jako poradní orgány a slouží také k přenosu informací organizačního i metodického charakteru.

Organizační struktura školy je funkční, vnitřní informovanost je rychlá a účinná.

Ředitelka podporuje sebevzdělávání i další vzdělávání učitelů. Pro účast na vzdělávacích akcích i pro systematické dlouhodobé studium pedagogických pracovníků vytváří vhodné podmínky. Ve škole je kvalitně organizováno vedení začínajících učitelů. K využívání nových a netradičních metod práce při individuální výuce i při skupinovém vyučování jsou učitelé vedeni sebevzděláváním, týmovou prací při přípravě i vlastní realizaci kolektivní výuky a výrazně pozitivní motivací k práci ze strany ředitelky školy.

Materiálně-technické podmínky vzdělávání ve sledovaných oborech mají velmi dobrou úroveň. Hodnocení materiálně-technických podmínek vzdělávání v hudebním, výtvarném a tanečním oboru nezahrnuje podmínky na odloučených pracovištích v Batelově a v Lukách nad Jihlavou. Základní umělecká škola je umístěna ve dvou historických bezprostředně sousedících budovách v centru Jihlavy. Pro realizaci vzdělávacího programu hudebního oboru má dostatek převážně prostorově vhodných učeben, které svými světelnými a akustickými vlastnostmi vyhovují požadavkům na kvalitní zabezpečení vzdělávací činnosti. Drobnými stavebními úpravami v minulých letech byly zkvalitněny prostorové podmínky zejména pro kolektivní výuku v hudebním oboru. Při výukové činnosti je bohatě využíván také školní koncertní sál. V poněkud stísněných prostorách probíhá vzdělávací činnost výtvarného oboru. Taneční obor má k dispozici jeden prostorný taneční sál s obvyklým hygienickým zázemím. Při paralelní výuce dvou pedagogů tanečního oboru je pro výuku využívána učebna literárně-dramatického oboru, jejíž vybavení a zázemí plně neodpovídá požadavkům na materiálně-technické zabezpečení výuky tanečního oboru. Prostředí školy se vyznačuje velmi dobrou estetickou úrovní, pro výzdobu jsou využívány žákovské práce výtvarného oboru. V době návštěvy byly v naprosté většině školních prostor pořádek a čistota. Učebny jsou vybaveny dobře udržovanými hudebními nástroji, notovou literaturou, audiovizuální technikou a v některých učebnách hudebního oboru je pro potřeby vzdělávací činnosti také výpočetní technika. Výtvarný obor má k dispozici pomůcky pro grafické techniky, prostorové vyjadřování a dostatek výtvarného materiálu. Potřebám výtvarného oboru málo odpovídá vybavení didaktickou případně počítačovou technikou a rozsah i umístění odborné literatury. Taneční sál splňuje svým vybavením pomůckami, hudebním nástrojem a reprodukcí zvukovým zařízením požadavky na zabezpečení průběhu



vzdělávání v oboru.

Při zkvalitňování materiálních podmínek vzdělávání vychází vedení školy zejména z vlastních poznatků i z požadavků pedagogů školy. Realizace postupných kroků vychází z koncepce školy a je členěna do střednědobých plánů.

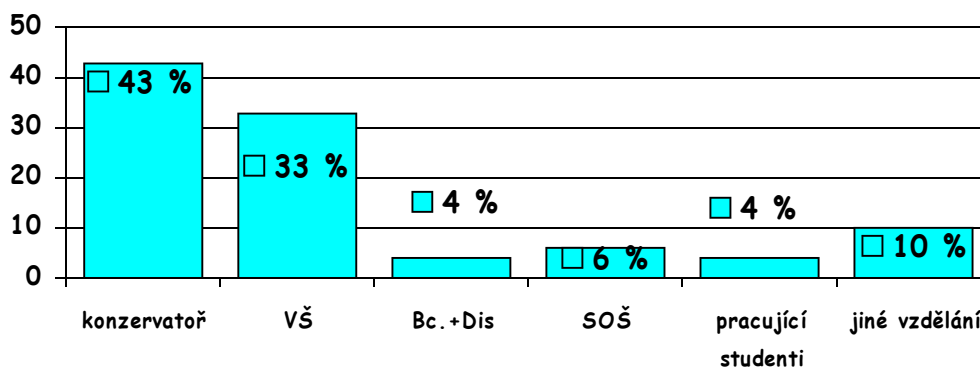
#### ▪ Řízený rozhovor

Jedním z nástrojů pro systematické hodnocení práce učitelů jsou hospitace. Tato část hodnocení se týká převážně pedagogické oblasti.

**Personální podmínky** jsou jedním z problémů, se kterými se ředitelka základní umělecké školy musí neustále potýkat. Odchody učitelek na mateřské dovolené přinášejí problém se sháněním kvalitních náhrad. Není snadné obsadit kvalitní výuku zpěvu, kytar a tance. Pracovní smlouvy na kratší dobu, se studenty, neumožňují kvalitní plánování. Platností vyhlášky o pedagogických pracovnících bude složitější zajistit pedagogy s předepsanou odbornou způsobilostí.

#### *Graf č. 1*

#### **Přehled vzdělání pedagogických pracovníků ve školním roce 2003/2004**



**Materiální podmínky** jsou z hlediska ředitelky dobré. Konec povinnosti hradit odvody z vlastních prostředků ulehčilo škole. Také sponzorská pomoc je velmi účinná. Unie rodičů je opravdu funkční orgán.

Problém s provozem ve dvou budovách je v tom, že jedna budova je majetek města a druhá patří kraji. Čeká se na rozhodnutí, kdo bude zřizovatel, a pak ten bude rozhodovat o ředitelkou připravené rekonstrukci. I tak si ředitelka váží dotací, které v minulém roce dostala. Investice v hodnotě 400.000 Kč pomohla při koupi nového křídla. Svépomocí (ředitelka, učitelé i ostatní zaměstnanci) se postupně pustili do příprav pro opravy sociálního zařízení, nového sálu a nyní je

rozpracovaná oprava přízemí, kde vzniknou další sociální zařízení a upraví se přilehlý dvorek. Problémy jsou jak s finančními prostředky, tak i se složitostí všech povolení, protože se jedná o historickou budovu.

**Efektivita sboru** je založena na týmové práci mezi obory. Společné projekty jsou toho důkazem (orchestry, soubory, dětská opera, představení divadla – spolupráce hudebního, výtvarného, tanečního, literárně dramatického oboru)

Problémy se žáky se neobjevují. Umělecká škola je výběrová.

**Motivace – ocenění.** Zaměstnanci odpracují spoustu hodin nad rámec svých povinností, které plynou z jejich pracovních vztahů. Odměnou jim jsou výsledky žáků, zapojení do kulturního života města, tvorba image školy, příjemné pracovní prostředí.

**Sebeevaluace** je zatím trochu vzdálený pojem. Běžné hodnocení práce, kontrola plnění plánu, je samozřejmostí a náplní pracovních porad každý měsíc. Jednou za čtvrt roku hodnotí uplynulé období pedagogická rada.

Hodnotnou evaluací je účast a výsledky soutěží. Dochází k vnitřní i vnější evaluaci (uvnitř školy, spolupráce mezi školami – soutěže, zahraniční výměny, audit, ČŠI).

▪ **SWOT analýza provedená ředitelkou Základní umělecké školy v Jihlavě**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
1. krajská škola	1. personální politika
2. poloha školy	2. jazyková bariera
3. ochota sponzorů	3. počítačová gramotnost
4. spolupráce s ostatními komunitami ve městě	4. přestárlý pedagogický sbor
5. působení velkého dechového, smyčcového, a pěveckého sboru ve škole	5. pobočky
6. citový a důvěrný vztah žák – učitel	6. špatný stav budovy
7. výhoda jednoho žáka v hodině	7. sice krajské, ale malé město
8. stejné zájmy kolektivu – společné cíle	
9. převaha mužů v kolektivu	
10. práce s talentovanými a výběrovými dětmi	
11. možnost dalšího vzdělávání	
12. vybavenost tříd - dobré materiální podmínky	
13. výzdoba školy	
14. výborný kolektiv	
15. mezioborová spolupráce	
16. reprezentace školy na veřejnosti	

**Silné stránky** školy vidí ředitelka zejména v kolektivu. Všichni mají stejné zájmy, jsou zapálení pro stejnou věc. Velký důraz klade na dobrý kolektiv. To je základ dobré spolupráce. Důkazem je kolektivní výuka, souborová hra a mezioborová spolupráce. To jsou možnosti jak konkurovat základním školám a domům dětí (víceoborovost – hudební, taneční, výtvarný a literárně-dramatický obor).

**Slabou stránkou** a největším problémem školy jsou otázky personální politiky. Odchod čtyř učitelek na mateřskou dovolenou, z toho tři okamžitě na rizikové těhotenství, přinesl obrovský problém se zajišťováním náhrad. Další slabinou je skutečnost, že i když je Jihlava krajské město, nejsou zde podmínky pro využití a další rozvoj uměleckého pedagoga. Není zde opera, profesionální orchestr, není možnost nabídky bytu. Mladí učitelé zůstávají raději ve městech, kde studovali, nebo tam, kde najdou širší nabídku využití a rozvoje své osobnosti. Řešení by se našlo například v založení středního uměleckého školství, kde by bylo následné navázání na práci základní umělecké školy. Výsledkem by bylo větší uplatnění absolventů a jejich návratnost do regionu.

Příležitosti	Hrozby
1. sponzoři	1. stav budovy
2. prezentace školy	2. změna zřizovatele
3. spolupráce s ostatními institucemi ve městě a celém okolí	3. stěhování se do budovy mimo centrum města
4. počítačová grafika výtvarného oboru	4. pokles počtu žáků - demografická křivka
5. orchestry, soubory, sbory	5. nedostatek žest'ových nástrojů a bicí oddělení
6. možnost dalšího vzdělávání	6. nekvalitní výuka hudebních nástrojů zejména fléten na základních školách
7. založení profesionálního orchestru ve městě	
8. motivace pracovníků	

**Příležitostí** pro základní uměleckou školu je souborová, orchestrální hra a sborový zpěv. V tomto směru je škola výborná. Má 50ti členný dechový orchestr, 50ti členný smyčcový orchestr (vítěz soutěže ZUŠ, druhé místo v ústředním kole), pěvecký sbor – několikanásobný vítěz přehlídek a soutěží. Důležitá je spolupráce s ostatními komunitami ve městě, žáci vystupují při různých příležitostech (vernisáže, výstavy atd.).

Dobrá je spolupráce se sponzory, podařilo se navázat styky se stálými partnery.

**Obavy a strach** trápí základní uměleckou školu v otázce změny zřizovatele. V kraji Vysočina je koncepce převádět základní umělecké školy na obce.

Z pohledu ředitelky základní umělecké školy je to nekoncepční. Dle ředitelky školy přináší roztržitost uměleckých škol jako škol stejného typu po celém kraji málo příležitostí spolupracovat, porovnávat, konzultovat. Také změna budovy, a tím ztráta výhodné strategické polohy na náměstí ve středu města, je hrozbou. Plánované stěhování do budovy prázdné základní školy na okraji města by znamenalo špatnou dostupnost a úbytek žáků.

- **Dotazníkové šetření ředitelky školy**

Ředitelka v rámci hodnocení kultury školy měla zpracovaný dotazník. Vzhledem k velikosti školy oslovila jen 9 respondentů z řad pedagogů, konkrétně členy umělecké rady a vedoucí předmětových komisí. Do ankety nezapojila ani rodiče, ani žáky. Pozitivní bylo zjištění, s jakým zájmem k tomuto úkolu zaměstnanci přistoupili. Všichni byli předem seznámeni s hlavním úkolem dotazníku. Nešlo o soupis superlativů, ale o možnosti najít ještě kvalitnější spolupráci. Dotazník má být později použit při tvorbě školního vzdělávacího programu. Dotazník byl anonymní, jeho předání taktéž, ale po uvážení respondentů mohli předat i osobně. Pro zpracování byl stanoven týden. V termínu všichni (100 %) odevzdali vyplněný, někteří i podepsaný, dotazník. Téměř všichni měli zájem si o postupu vypracování osobně promluvit. Na tento fakt kladla ředitelka velký důraz a vážila si takového přístupu. Vyhodnocením dotazníku se potvrdilo, jaký důraz je kladen na spolupráci, toleranci, kolektivní spolupráci a na klidnou pracovní atmosféru. Ředitelka byla potěšena zájmem kolegů o spolupráci a dění ve škole, o zlepšení pracovních podmínek, řešení otázek participace (účastnictví) školy, komunikace s okolím a inovativnost (zdokonalování).

- **Dotazník vlastní**

Použila jsem již zpracovaný dotazník o sebehodnocení pracoviště. Předala jsem 13 formulářů ředitelce. Výsledky průzkumu však byly až na druhém místě. Hlavním úkolem bylo ověřit si postupy při výzkumu. Dotazník se skládal ze dvou částí. První část obsahovala 24 otázek zaměřených na analýzu vnitřních faktorů pracoviště. Ve druhé části měli respondenti pomocí přídavných jmen popsat své pracoviště.

**A:** Všichni respondenti se shodli, že silnou stránkou školy je kvalitní informační systém a plán rozvoje na pracovišti, systém hodnocení pracovníků, důvěra

zaměstnanců ve vedení, plán rozvoje pracovníků a podmínky pro vzdělávání, důslednost při zavádění změn a inovací, dobrá pověst školy, fungující organizační struktura, tvůrčí klima, pružná reakce managementu na změny, delegování a rozdělení pravomocí.

**B:** Použitá přirovnání (pracovitost, důslednost, kolektivnost v práci i ve vztazích, kreativita, odpovědnost, vstřícnost, smysl pro umělecké prostředí, komunikativnost, snaha o dobrou pověst školy, flexibilní, klidné, tvůrčí, transparentní, inspirativní, poučné, spolehlivé, kvalitní, vstřícné, odborné, stabilní).

#### 1.1.1.22 Porovnávání zjištěných informací

Vyhodnocením prostudovaných materiálů z výroční zprávy základní umělecké školy, internetových stránek školy, inspekčních zpráv české školní inspekce, analýzy práce (pozorování, osobní záznamy, řízený rozhovor, dotazníky, SWOT analýza) jsem zjistila, že se výsledky, různými postupy získané, většinou shodují. Škola se potýká s personálními problémy při zajištění hodnotné výuky a nejistá je budoucnost z hlediska změny zřizovatele. Kladem a silnou stránkou jsou společné cíle všech zaměstnanců, komunikace, inovativnost, rozvoj učitelů, pracovní podmínky, dobré vztahy mezi pracovníky, mezi učiteli a žáky, estetické prostředí, důvěra ve vedení školy.

Porovnáním dotazníků jsem došla ke stejnému poznatku jako ředitelka školy: stmelený kolektiv i přes problémy, se kterými se musí potýkat, dosahuje dobrých výsledků a utváří tak image školy.

Při provedené pilotáži jsem zjistila, že škola používá účelně evaluaci. Umí si položit i odpovědět na základní otázky<sup>34</sup>:

- Kde jsme nyní? (zhodnocení stávajícího stavu – kapacita, naplněnost, pedagogická způsobilost zaměstnanců, věkové složení sboru, zdroje, akce, výsledky....)
- Kde chceme být? (prognóza personálního stavu, optimální počet žáků...)
- Jak se tam dostaneme? (populační křivka, statistiky, stanovení cílů)

---

<sup>34</sup>SLAVÍKOVÁ, L a kolektiv *Řízení pedagogického procesu*. Praha : UK PRAHA, PF, ÚPRPŠ, 2004

- Co pro to uděláme? (propagace školy, zajímavá nabídka, zajištění hodnotných evaluačních a kontrolních technik, zhodnocení dosaženého pokroku)

### 1.1.1.23 **Vyhodnocení pilotážního šetření**

- **Časový snímek**

Již při provádění pilotáže jsem si uvědomila nesprávně stanovené časové úseky pro jednotlivé fáze, rozvržení doby na celou přípravu (v programu Microsoft Outlook zpracovaný celkový časový snímek, který mapoval moji činnost od výběru tématu bakalářské práce od května 2005 až po její odevzdání do dubna 2006, není přílohou bakalářské práce). Vlastní výzkum a zpracování závěrečné práce, i když započal již v červnu 2005, vyžaduje obsáhlejší časovou rezervu. Všem příštím studentům bych doporučovala výběr tématu své práce již v prvním ročníku a průběžné shromažďování informací a materiálu po celou dobu studia.

- **Zhodnocení vlastních postupů**

Plán, který jsem si na začátku přípravy stanovila jsem dodržela.

Na zpracování dotazníků při pilotáži jsem si určila krátkou dobu. Dostatečně jsem si neuvědomila, jaké mohou nastat komplikace. Projevilo se to v malém procentu vrácených dotazníků. Použila jsem již vyzkoušený dotazník, který byl zadán v průběhu studia. Dotazník jako jeden z prostředků analýzy je efektivní způsob zjišťování, ale vyžaduje pečlivou přípravu. Pro bakalářskou práci jsem dotazník pozměnila a sestavila dotazníky pro ředitele, učitele a žáky. Dotazníky obsahovaly otázky zaměřené na oblast uměleckých škol.

### 1.1.1.24 **Výzkum provedený v základních uměleckých školách kraje Vysočina**

Z prostudované literatury a následně i z vlastní zkušenosti jsem zjistila, že výzkum se skládá z několika etap, které se časově překrývají, a není možné je oddělit.

Po provedeném modelovém výzkumu jsem znovu přehodnotila vytvořené dotazníky. Jejich podobu jsem konzultovala na vlastním pracovišti s kolegy školními inspektory i se svým vedoucím závěrečné práce Mgr. Karlem Štixem. Dotazníky vyexpedované

13. září 2005 se vrátily vyplněné během dvou měsíců zpět – poštou nebo osobním předáním.

Vyhodnocení návratnosti dotazníků znázorňují grafy č. 2 a 3 a tabulka č. 8.

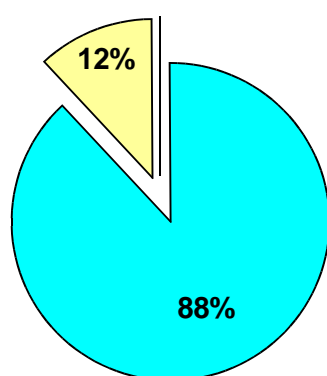
V provedeném výzkumu jsem se setkala se zajímavým jevem. Dotazníky pro žáky byly předány třem základním uměleckým školám v celkovém počtu 150 kusů. Vráceno však bylo 206 dotazníků. Ředitelé dalších dvou základních uměleckých škol projevili zájem o zhodnocení činnosti své školy žáky.

**Tabulka č. 8**

	odesláno	vráceno	Úspěšnost
Dotazníky pro žáky	150	206	137 %

**Graf č. 2**

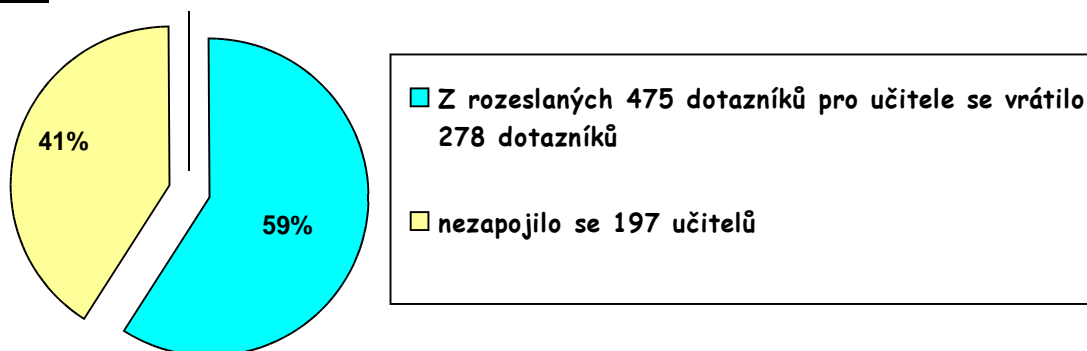
**Účast základních uměleckých škol a jejich ředitelů v dotazníkovém šetření**



- Z 25 oslovených základních uměleckých škol se zapojilo do výzkumu 22
- výzkumu se nezúčastnily 3 základní umělecké školy

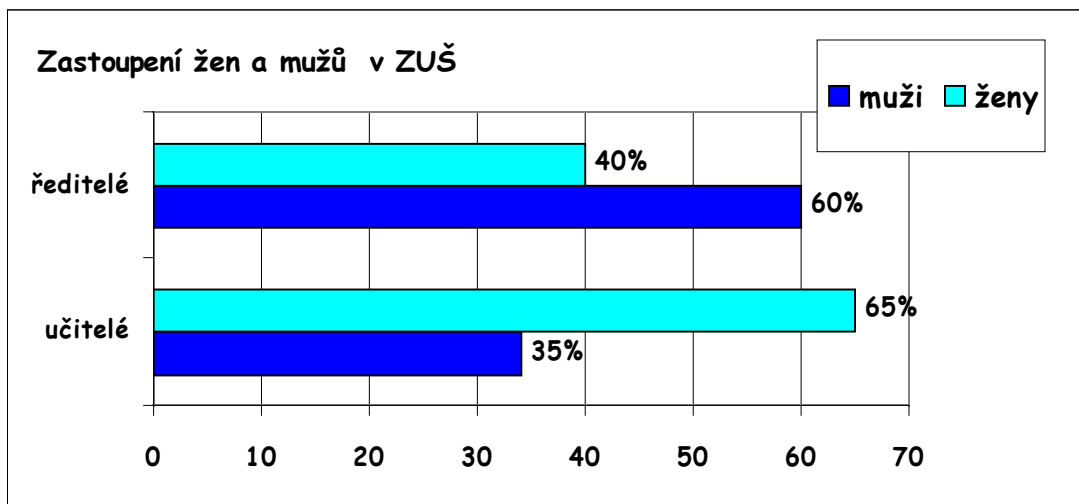
**Graf. č. 3**

## Návratnost dotazníků pro učitele základních uměleckých škol



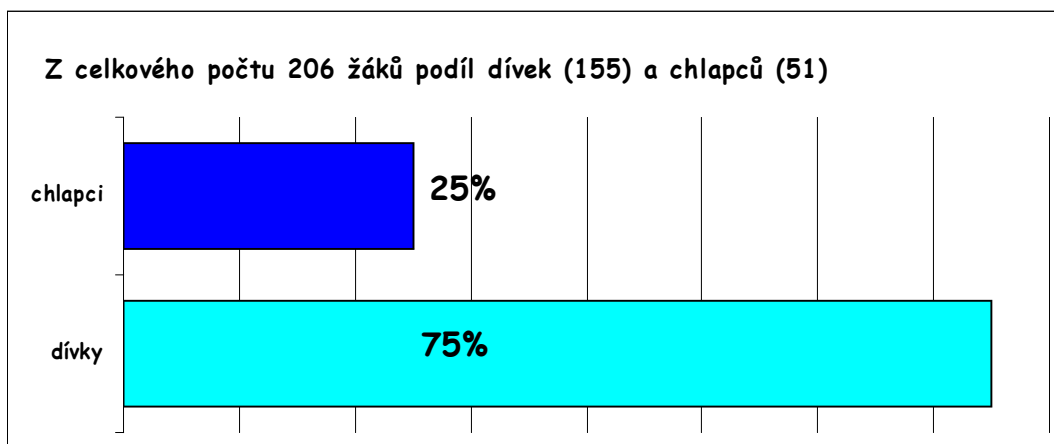
Pro zajímavost uvádím v jakém poměru respondentů z řad učitelů základních uměleckých škol jsou zastoupeny ženy a muži (graf č. 4),

**Graf č. 4**



a také složení žáků, kteří se podíleli na vyplňování dotazníků (graf č. 5).

**Graf č. 5**





### 1.1.1.25 Postup vyhodnocení dotazníků – obecně

Další etapou výzkumu bylo zpracování získaných údajů. Zpracování znamená mimo jiné i uspořádání transponováním do tabulek a grafů. Ty jsou vlastně přehlednou formou prezentování výsledků.

Všechny vyplněné dotazníky byly prostudovány a výsledky přeneseny do vlastní databáze. Na vzorku dotazníků ředitelů základních uměleckých škol předvedu celý postup práce, který byl shodný u všech dotazníků.

- Jednotlivým školám bylo přiděleno pořadové číslo, pod kterým pak vystupují během celého zkoumání (tabulka č.9)
- Všechny dotazníky v každé škole byly také očíslovány (pro snadnou orientaci a kontrolu)
- Výsledky dotazníků byly přeneseny do první podkladové tabulky č. 9 (první sloupec udává přiřazené pořadové číslo základní umělecké školy – 25 škol, horizontální legenda uvádí čísla 1 – 22, označení otázek dotazníku). Hodnoty tabulky odpovídají škále hodnotící stupnice (1 – 5, přibyla hodnota 6 při nezodpovězené odpovědi).

#### ***Tabulka č. 9 – Podkladová tabulka***

Číslo školy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2	1	2	2	1	1	5	4	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1
2	3	1	2	1	2	1	2	4	1	1	1	4	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1
3	4	1	1	1	2	1	5	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	2	1	2	1	1	5	3	1	1	1	2	1	2	2	3	2	1	3	2	4	2
5	3	2	1	1	2	1	4	5	1	1	1	1	1	2	1	3	1	5	4	2	1	1
6	2	2	1	1	1	1	1	4	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	4	1	1
7	4	2	2	2	2	1	5	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
8	2	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	5	5	5
9	4	2	4	2	2	1	2	4	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	3	1	1
10																						
11	1	1	2	2	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
12	3	2	2	2	4	3	4	4	2	1	1	2	1	1	2	3	2	4	2	5	5	2
13																						
14	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	5
15	2	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1
16	2	1	1	3	1	2	5	4	2	1	2	2	1	2	1	1	2	4	3	4	4	4
17	2	1	2	4	1	1	1	4	1	1	2	2	1	1	1	1	4	5	2	1	1	2
18	2	2	1	1	1	1	4	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	5	1	1
19																						
20	1	1	2	2	1	1	1	6	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
21	2	1	2	4	1	2	5	5	4	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	5	5	5
22	5	2	2	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	3	1	1	1
23	2	2	2	5	2	4	1	5	5	1	2	2	1	4	2	1	2	5	2	5	5	5
24	1	1	2	1	1	2	5	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	4	4	2
25	2	1	1	2	1	4	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	5	2	4	4	2

- Všechny pomocné tabulky, které vyhodnotily výzkum, jsou zpracovány v tabulkovém programu Excel. Jednotlivé sešity tohoto programu jsou provázány výpočtovými vzorci. Tento program dále umožňuje provedení přehledných grafických znázornění, a to velmi jednoduchým způsobem.

Na tabulku č. 9 navazuje tabulka č. 10, která převádí výsledky jednotlivých otázek na procenta. Způsob výpočtu byl nastaven na celá čísla. Proto se v některých případech součet nerovná 100 %.

**Tabulka č. 10**

**Otázka č. 1**

kód	počet Odpovědí	Vyjádření V %
1	5	23 %
2	10	45 %
3	3	14 %

**Otázka č. 2**

kód	počet Odpovědí	vyjádření v %
1	13	59 %
2	9	41 %
3	0	0 %

**Otázka č. 3**

Kód	počet odpovědí	vyjádření v %
1	9	41 %
2	12	55 %
3	0	0 %

**Otázka č. 4**

kód	počet odpovědí	vyjádření v %
1	9	41 %
2	9	41 %
3	1	5 %

4	3	14 %
5	1	5 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

4	0	0 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

4	1	5 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

4	2	9 %
5	1	5 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 5

kód	počet Odpovědí	Vyjádření V %
1	14	64 %
2	7	32 %
3	0	0 %
4	1	5 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 6

kód	počet Odpovědí	vyjádření v %
1	15	68 %
2	4	18 %
3	1	5 %
4	2	9 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 7

Kód	počet odpovědí	vyjádření v %
1	5	23 %
2	4	18 %
3	0	0 %
4	4	18 %
5	9	41 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 8

kód	počet odpovědí	vyjádření v %
1	3	13 %
2	5	23 %
3	1	5 %
4	9	41 %
5	3	13 %
6	1	5 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 9

kód	počet Odpovědí	vyjádření V %
1	17	77 %
2	3	14 %
3	0	0 %
4	1	5 %
5	1	5 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 10

kód	počet Odpovědí	vyjádření v %
1	21	95 %
2	1	5 %
3	0	0 %
4	0	0 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 11

Kód	počet odpovědí	vyjádření v %
1	15	68 %
2	7	32 %
3	0	0 %
4	0	0 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 12

kód	počet odpovědí	vyjádření v %
1	8	36 %
2	13	59 %
3	0	0 %
4	1	5 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 13

kód	počet Odpovědí	vyjádření V %
1	22	100 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	0	0 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 14

kód	počet Odpovědí	vyjádření v %
1	13	59 %
2	8	36 %
3	0	0 %
4	1	5 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 15

Kód	počet odpovědí	vyjádření v %
1	10	45 %
2	11	50 %
3	1	5 %
4	0	0 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 16

kód	počet odpovědí	vyjádření v %
1	14	64 %
2	4	18 %
3	3	14 %
4	1	5 %
5	0	0 %
6	0	0 %
Celkem	22	100 %

### Otázka č. 17

kód	počet	Vyjádření
-----	-------	-----------

### Otázka č. 18

kód	počet	vyjádření
-----	-------	-----------

### Otázka č. 19

Kód	počet	vyjádření
-----	-------	-----------

### Otázka č. 20

kód	počet	vyjádření
-----	-------	-----------

	Odpovědí	v %
1	11	50 %
2	10	45 %
3	0	0 %
4	1	5 %
5	0	0 %
6	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>100 %</b>

	Odpovědí	v %
1	8	36 %
2	6	27 %
3	1	5 %
4	3	14 %
5	4	18 %
6	0	0 %
<b>Celke</b> m	<b>22</b>	<b>100 %</b>

	odpovědí	v %
1	8	36 %
2	9	41 %
3	3	14 %
4	2	9 %
5	0	0 %
6	0	0 %
<b>Celke</b> m	<b>22</b>	<b>100 %</b>

	odpovědí	v %
1	7	32 %
2	5	23 %
3	1	5 %
4	4	18 %
5	5	23 %
6	0	0 %
<b>Celke</b> m	<b>22</b>	<b>100 %</b>

### Otázka č. 21

kód	počet Odpovědí	Vyždření v %
1	11	50 %
2	3	14 %
3	0	0 %
4	4	18 %
5	4	18 %
6	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>100 %</b>

### Otázka č. 22

kód	počet Odpovědí	vyždření v %
1	12	55 %
2	5	23 %
3	0	0 %
4	1	5 %
5	4	18 %
6	0	0 %
<b>Celke</b> m	<b>22</b>	<b>100 %</b>

- Další tabulka č. 11 vytváří přehledný seznam 22 otázek (vertikální osa) a jejich procentuelní hodnoty za všechny respondenty příslušné skupiny (horizontálně). Tento přehled vyhodnocených otázek je podkladem pro okruhy otázek k jednotlivým oblastem hodnocení i pro tvorbu grafů a zkoumání závislostí. Prvních 12 otázek je společných pro ředitele i učitele. Skupina těchto otázek bude použita pro vyhodnocení prostředí školy, vyhodnocení otázek týkající se žáků a učitelů i rodičů. Zbývajících 10 otázek se týká pouze osoby ředitele a vyhodnocuje otázky řízení a vlastního hodnocení.

**Tabulka č. 11**

Vyhodnocení otázek dotazníku pro ředitele %		1	2	3	4	5	6
1.	Prostorové a mat.-technické podmínky naší školy jsou optimální	23	45	14	14	5	0
2.	Tato škola dává svým žákům dobré příležitosti ke spol. vyžití	59	41	0	0	0	0
3.	Vzájemné vztahy učitelů a žáků jsou bezproblémové	41	55	0	5	0	0

4.	Nabídka předmětů plně uspokojuje požadavky veřejnosti	41	41	5	9	5	0
5.	Vzájemná spolupráce města a naší školy je velmi dobrá	64	32	0	5	0	0
6.	Mám představu, co je rámcový vzdělávací program	68	18	5	9	0	0
7.	V HO preferuji pouze individuální výuku hry na nástroj	23	18	0	18	41	0
8.	Při plánování často zařazuji výuku ve skupinkách 2-4 žáků	13	23	5	41	13	5
9.	Při plánování dbám o to, aby každý žák byl vyučován ve všech předmětech	77	14	0	5	5	0
10.	Kolektivní výuku (soubor, orchestr, HN) plánuji celoročně	95	5	0	0	0	0
11.	Komunikace s rodiči funguje	68	32	0	0	0	0
12.	Rodiče se občas účastní vyučovacích hodin	36	59	0	5	0	0
13.	Naslouchám návrhům a připomínkám zaměstnanců	100	0	0	0	0	0
14.	Převažuje demokratický styl řízení	59	36	0	5	0	0
15.	Pracovní vztahy na této škole jsou velmi dobré	45	50	5	0	0	0
16.	Moji práci ztěžuje přílišná administrativa	64	18	14	5	0	0
17.	Hospodaření školy je velmi dobré	50	45	0	5	0	0
18.	Motivace je realizována formou finančního ohodnocení	36	27	5	14	18	0
19.	Funguje motivace jiného druhu	36	41	14	9	0	0
20.	Mám zpracovaný plán evaluace	32	23	5	18	23	0
21.	K provádění evaluace je ve škole sestaven tým (např. předmětové komise)	50	14	0	18	18	0
22.	Provádím sebeevaluaci	55	23	0	5	18	0

#### 1.1.1.26 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Informace shromážděné z celkem 506 dotazníků lze uspořádat a shrnout mnoha způsoby.

##### Vyhodnocení podle klíčových oblastí

Vyhodnocení výzkumu směřovalo k jednotlivým klíčovými oblastem. Otázky byly rozděleny do tří skupin:

- První skupina se týká svým obsahem vstupů – faktory, které jsou důležité pro chod školy. Souhrn všech otázek podobného podtextu obsahuje následující tabulka č. 12.

*Tabulka č. 12*

Dotazník pro ředitele	1	2	3	4	5	6
-----------------------	---	---	---	---	---	---

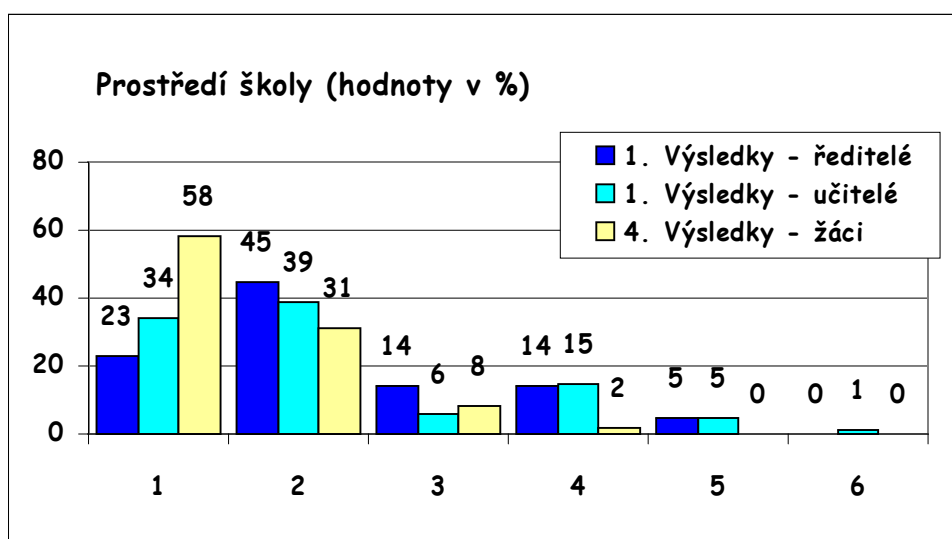
1.	Prostorové a mat.-technické podmínky naší školy jsou optimální	23	45	14	14	5	0
5.	Vzájemná spolupráce města a naší školy je velmi dobrá	64	32	0	5	0	0
6.	Mám představu, co je rámcový vzdělávací program	68	18	5	9	0	0
14	Převažuje demokratický styl řízení	59	36	0	5	0	0
	<b>Dotazník pro učitele</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1.	Prostorové a materiálně-technické podmínky naší školy jsou optimální	34	39	6	15	5	1
10.	Vzájemná spolupráce města a naší školy je velmi dobrá	28	43	22	5	2	1
9.	Mám představu, co je rámcový vzdělávací program	27	56	9	5	2	1
14	Převažuje demokratický styl řízení	59	30	8	1	1	2
	<b>Dotazník pro žáky</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1.	Do základní umělecké školy jsem se chtěl přihlásil sám(a)	42	24	14	7	12	1
2.	Přihlásili mne rodiče nebo prarodiče	67	10	4	4	13	2
3.	Přihlášení do ZUŠ poradil učitel mé mateřské nebo základní školy	3	4	13	11	66	2
4.	Líbí se mi prostředí školy	58	31	8	2	0	0
5.	Ve škole je pěkná atmosféra	51	31	13	4	1	0
6.	Vyhovuje mi délka vyučování	52	28	5	8	6	0
7.	Vyhovuje mi rozvrh hodin	63	24	2	5	4	1

- K zajištění plnění úkolů školy jsou důležité materiálně-technické i prostorové podmínky školy.

Otázka č. 1 dotazníku pro ředitele a učitele podává pohled na oblast prostorových, materiálně-technických podmínek školy. Provedený výzkum prokázal podobný názor ředitelů, učitelů i žáků (propojení s otázkou č. 4 dotazníku pro žáky). Všechny tři skupiny hodnotí stav ve školách většinou hodnotou 1 a 2, tedy vysoce. Z výsledků dotazníků je vidět, že obzvláště žákům se ve škole líbí.

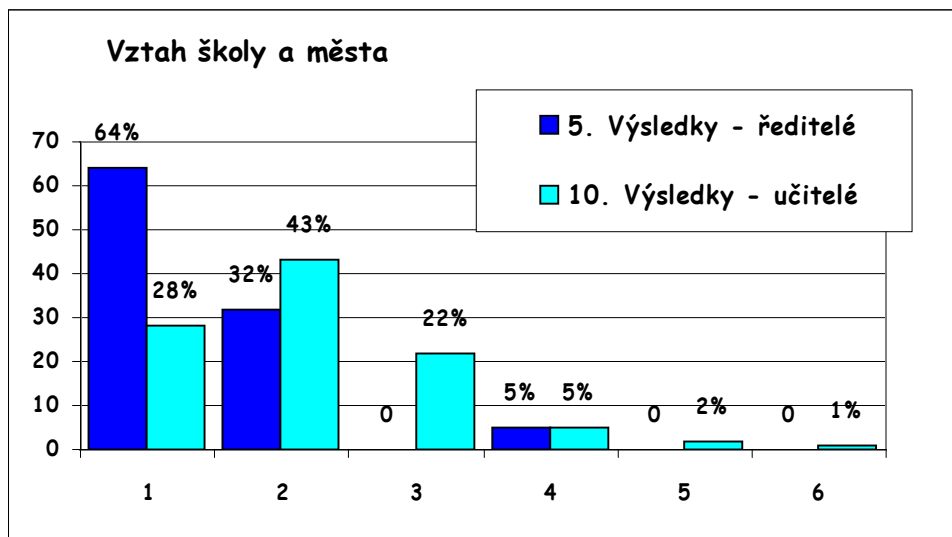
#### Graf č. 6

(legenda grafů vyjadřuje číslo otázky příslušné skupiny respondentů)



Pro existenci školy je velmi důležité postavení v obci, ve městě, kde škola působí. Je to její zázemí a škola je součástí veřejného života. Z odpovědí je patrné, že ředitelé i učitelé posuzují tento vztah většinou jako velmi dobrý.

**Graf č. 7**



- Druhá skupina otázek označuje vše, co se týká postupů, které přetvářejí vstupy a jejich působením dosahuje škola stanovené cíle. Následující tabulka č. 13 sdružuje otázky, které souvisí s výstupy školy.

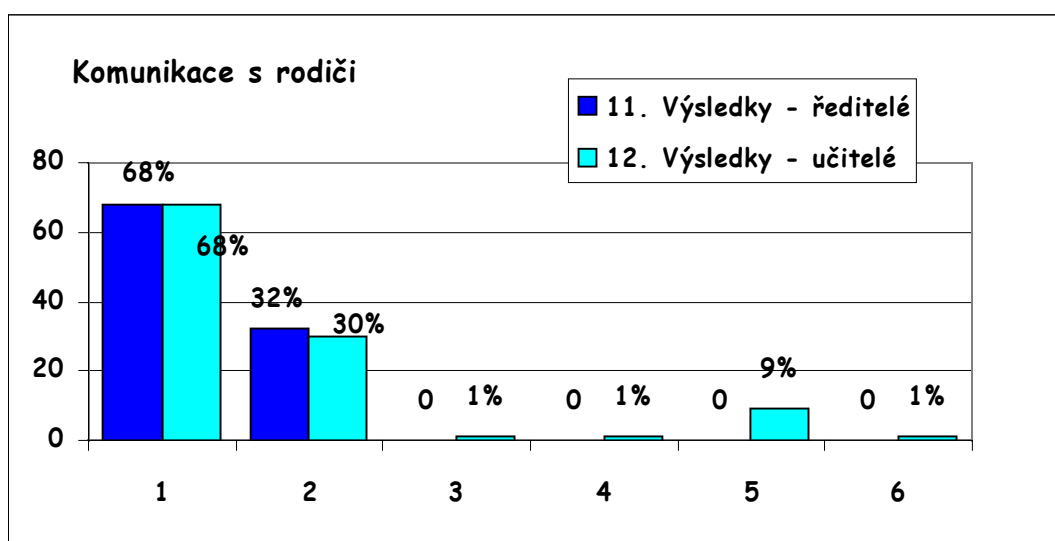
**Tabulka č. 13**

	Dotazník pro ředitele	1	2	3	4	5	6
3.	Vzájemné vztahy učitelů a žáků jsou bezproblémové	41	55	0	5	0	0
7.	V HO preferuji pouze individuální výuku hry na nástroj	23	18	0	18	41	0
8.	Při plánování často zařazuji výuku ve skupinkách 2- 4 žáků	13	23	5	41	13	5
9.	Při plánování dbám o to, aby každý žák byl vyučován ve všech předmětech	77	14	0	5	5	0
10.	Kolektivní výuku (soubor, orchestr, HN) plánuji celoročně	95	5	0	0	0	0
11.	Komunikace s rodiči funguje	68	32	0	0	0	0
12.	Rodiče se občas účastní vyučovacích hodin	36	59	0	5	0	0
13.	Naslouchám návrhům a připomínkám zaměstnanců	100	0	0	0	0	0
15.	Pracovní vztahy na této škole jsou velmi dobré	45	50	5	0	0	0
16.	Moji práci ztěžuje přílišná administrativa	64	18	14	5	0	0
17.	Hospodaření školy je velmi dobré	50	45	0	5	0	0
	Dotazník pro učitele	1	2	3	4	5	6
3.	Vzájemné vztahy učitelů a žáků jsou bezproblémové	41	55	0	5	0	0
7.	V HO preferuji pouze individuální výuku hry na nástroj	23	18	0	18	41	0
8.	Při plánování často zařazuji výuku ve skupinkách 2- 4 žáků	14	23	5	41	14	5
9.	Při plánování dbám o to, aby každý žák byl vyučován ve všech předmětech	77	14	0	5	5	0

10.	Kolektivní výuku (soubor, orchestr, HN) plánuji celoročně	95	5	0	0	0	0
11.	Komunikace s rodiči funguje	68	30	1	1	0	0
12.	Rodiče se občas účastní vyučovacích hodin	36	59	0	5	0	0
13.	Vedení školy vždy naslouchám návrhům a připomínkám zaměstnanců	100	0	0	0	0	0
15.	Pracovní vztahy na této škole jsou velmi dobré	45	50	5	0	0	0
16.	Moji práci ztěžuje přílišná administrativa	64	18	14	0	0	0
17.	Z mého pohledu hospodaří škola dobře	50	45	0	5	0	0
25.	Je mi umožněno účastnit se dalšího vzdělávání	75	16	5	1	1	1
	<b>Dotazník pro žáky</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
14.	Řekl(a) bych, že dospělí v ZUŠ naslouchají, co jim chci sdělit	44	36	16	1	1	1
15.	S tím, jak mne můj učitel vyučuje, souhlasím	77	18	3	1	0	0
16.	Účastnili se někdy moji rodiče vyučovacích hodin	24	9	4	14	50	0

Postupy zahrnují vztahy ve škole, postupy při výuce, způsob hospodaření, plánování. Pokusila jsem se porovnat otázky (č. 11 a 12 dotazníku pro ředitele a učitele) týkající se komunikace rodičů se školou, které je důležitým momentem dění ve škole. Respondenti z řad ředitelů a učitelů přinášejí informaci o dobré úrovni komunikace s rodiči. Vysoké procento je toho známkou.

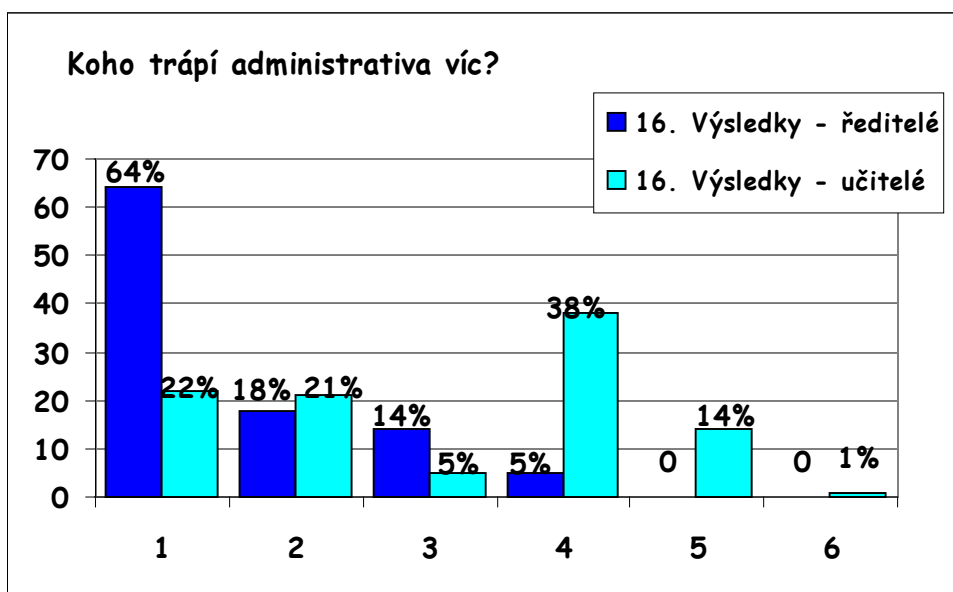
**Graf č. 8**



Z otázek (č. 16 dotazníku pro ředitele a učitele) jsem vyhodnotila názor na existující a stále narůstající administrativu. Hodnoty získané z dotazníků potvrzují, že ředitelé zastávají funkce manažerů, pedagogů, musí znát problematiku hospodaření a navíc je trápí stále se rozrůstající množství tabulek, rozpisů, výkazů a přehledů. Učitelé se také podílí svým dílem při výkaznictví, ale z výzkumu je zřejmé, že je administrativa u této skupiny respondentů zastoupena v menším měřítku.

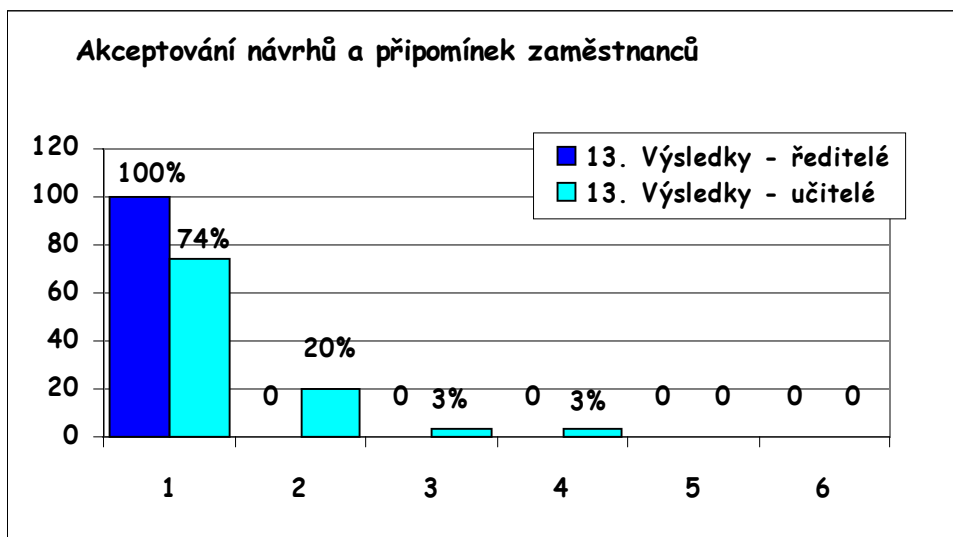


Graf č. 9



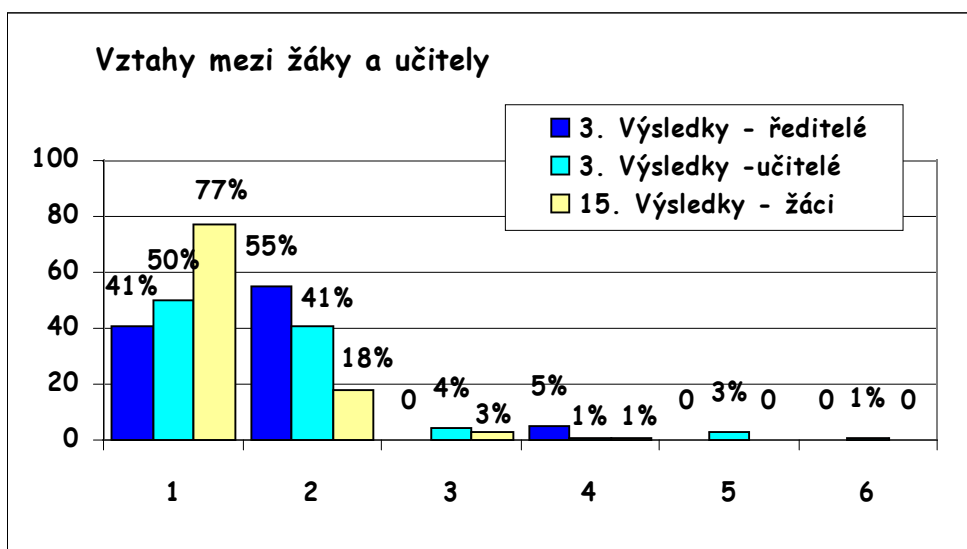
Zajímavé bylo srovnání přístupu ředitelů k návrhům a připomínkám zaměstnanců a názoru na tuto otázku (č. 13. dotazníku ředitelů a učitelů) ostatních zaměstnanců. Stoprocentní jistota ředitelů při vstřícném přístupu je potvrzena vysokým procentem, které bylo zjištěno z dotazníků učitelů.

Graf č. 10



Graf č.11, který porovnává výsledky týkající se vztahů mezi učiteli a žáky, ukazuje, že všechny tři skupiny dotázaných respondentů mají zkušenost s velmi dobrými vztahy ve škole. Vysoké procento hodnocení žáků svědčí o spokojenosti dětí.

Graf č. 11



- Třetí skupina otázek se zaměřuje na výstupy – výsledky školy, evaluaci. Souhrnná tabulka č. 14 soustřeďuje otázky týkající se spokojenosti žáků, veřejnosti a hodnocení chodu celé základní umělecké školy.

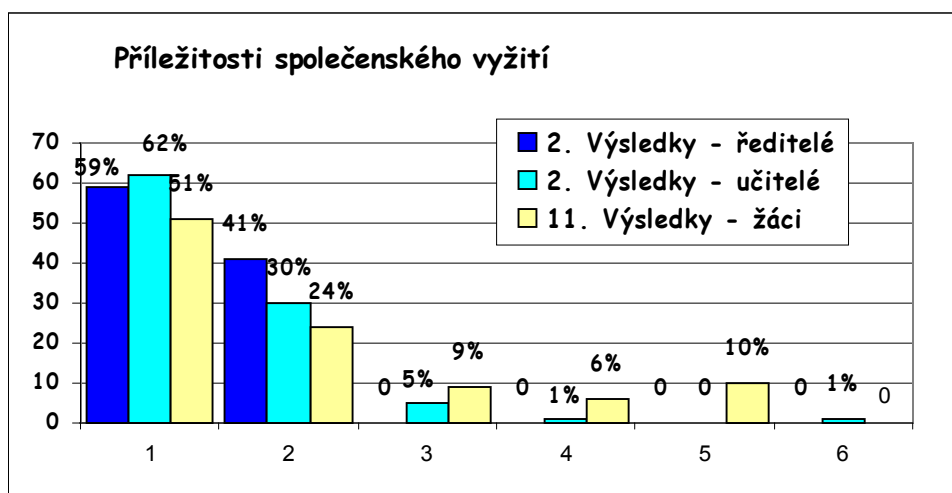
Tabulka č. 14

	Dotazník pro ředitele	1	2	3	4	5	6
2.	Tato škola dává svým žákům dobré příležitosti ke společenskému vyžití	59	41	0	0	0	0
4.	Nabídka předmětů plně uspokojuje požadavky veřejnosti	41	41	5	9	5	0
18.	Motivace je realizována formou finančního ohodnocení	36	27	5	14	18	0
19.	Funguje motivace jiného druhu	36	41	14	9	0	0
20.	Mám zpracovaný plán evaluace	32	23	5	18	23	0
21.	K provádění evaluace je ve škole sestaven tým (např. předmětové komise)	50	14	0	18	18	0
22.	Provádím sebeevaluaci	55	23	0	5	18	0
	Dotazník pro učitele	1	2	3	4	5	6
2.	Tato škola dává svým žákům dobré příležitosti ke společenskému vyžití	62	30	5	1	0	1
4.	Nabídka předmětů plně uspokojuje požadavky veřejnosti	36	49	9	4	1	1
18.	Motivace je realizována formou finančního ohodnocení	26	35	14	13	10	2
19.	Funguje motivace jiného druhu	38	30	21	5	2	3
20.	Probíhá na naší škole evaluace	32	25	32	2	2	7
21.	Provádím sebeevaluaci	40	26	17	5	4	7
22.	Pracuji na této škole rád	86	12	1	1	0	0
23.	Mám důvěru ve vedení	80	16	3	1	0	0
24.	Mám pocit, že mohu ovlivnit, co se ve škole děje	34	47	12	5	1	1
26.	Má práce ve mně vyvolává stres	2	3	2	27	65	1
	Dotazník pro žáky	1	2	3	4	5	6
8.	Ve škole se hodně naučím	56	29	13	2	0	0

9.	Líbí se mi práce v souboru, orchestru	50	17	20	1	4	7
11.	Prostřednictvím školy se účastním kulturních akcí na veřejnosti	51	24	9	6	10	0
12.	Rád(a) vystupuji při těchto školních akcích	37	28	17	9	9	1
13.	Účastním se vystupování nebo zájezdů v zahraničí	17	7	7	5	63	1
17.	Chci po ukončení ZUŠ pokračovat na konzervatoři, umělecké škole	8	10	29	28	25	0

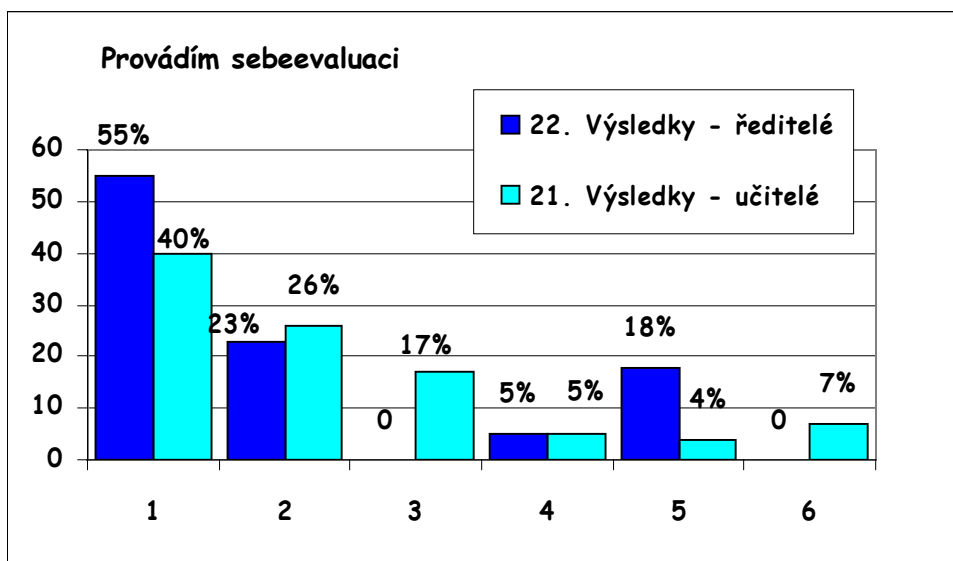
- V poslední skupině otázek se projevují výsledky práce školy a jejich hodnocení. Otázka č. 2 dotazníku pro ředitele a učitele vyjadřuje názor na uspokojování žáků po stránce společenského vyžití. Vzhledem k tomu, že se jedná o umělecké školy, tato oblast školství je založena především na dobrovolnosti, na vztahu k umění, žáci umí prezentovat své výsledky nejen na půdě školy, ale i ve svých městech, po celé republice i v zahraničí. Výzkum potvrdil shodný názor ředitelů, učitelů a žáků v otázce č. 11 dotazníku pro žáky (vysoké hodnocení vysoce stavu společenského vyžití ve svých školách).

**Graf č. 13**

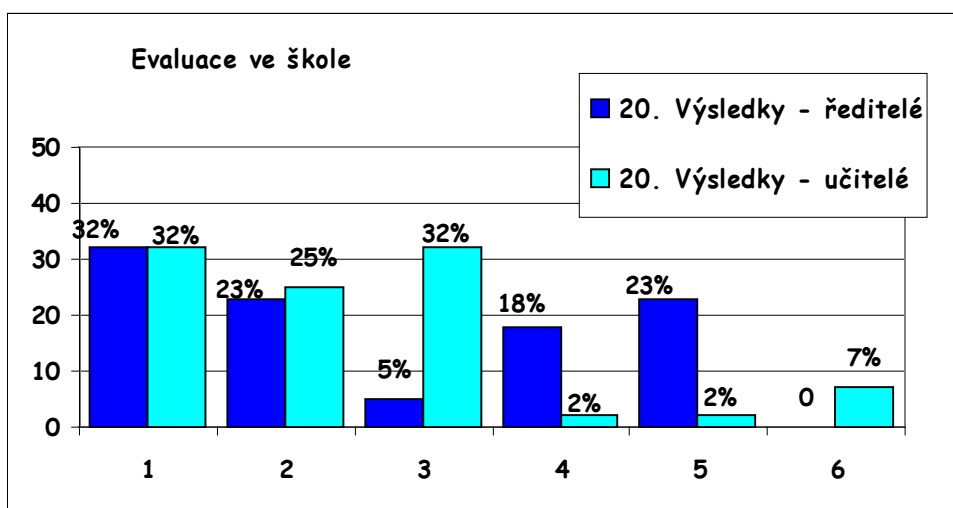


Další dva grafy přibližují úroveň provádění vlastního hodnocení a provádění evaluace ve škole. Je vidět, že hodnocením své práce se zabývají ředitelé ve výši 78 %, učitelé ve výši 66 %. Tuto skutečnost dokazují jak výsledky dotazníků, tak prezentace škol na veřejnosti, i úspěchy žáků základních uměleckých škol, které bylo možno sledovat jak z dokumentace, tak i z internetových prezentací. Výzkum přinesl i zjištění, že ředitelé základních škol se v 18 % sebeevaluaci nezabývají a z výsledků ředitelů je zřejmé, že v 41 % není evaluace ve škole prováděna. Tyto výsledky svědčí o tom, že ředitele základních uměleckých škol čeká ještě mnoho úkolů.

**Graf č. 13**



Graf č. 14



Grafy č. 6 – 14 nejsou pouze vyjádřením výsledků jednotlivých otázek dotazníků, ale i porovnáním výsledků tří skupin respondentů.

Výzkum tedy přinesl dvě roviny porovnávání výsledků. První skupina grafů se snaží vyhodnotit významově shodné otázky, a to u skupiny ředitelů a učitelů, a ve třech případech i porovnání se skupinou žáků.

### Vyhodnocení podle jednotlivých otázek

Druhá skupina grafů se pokusí přiblížit pouze některé otázky. Celkem jsem položila 66 otázek pro tři skupiny respondentů. Všechny otázky a jejich výsledky se týkají hodnocení. K interpretaci jsem vybrala tyto otázky:

Výsledky některých otázek skupiny ředitelů:

**Tabulka č. 15**

	Výsledky dotazníků ředitelů	1	2	3	4	5	6
20.	Mám zpracovaný plán evaluace*	32	23	5	18	23	0
21.	K provádění evaluace je ve škole sestaven tým (např. předm. komise)*	50	14	0	18	18	0

Vybrala jsem otázky týkající se přímo evaluace. Otázka č. 20 měla zjistit, zda ředitelé plánují svoji evaluační činnost. Z výsledků je patrné, že asi polovina ředitelů připravuje promyšleně svoji hodnotící strategii, ostatní se v této problematice zatím orientují pouze z části nebo téměř vůbec. V této oblasti je ještě nutno změnit přístup ze strany ředitelů základních uměleckých škol.

Otázka č. 21 informuje o zapojení kolektivu školy do hodnotící činnosti ve škole. Výsledek 64 % (50 % + 14 %) svědčí o delegování úkolů ředitelem ve větší části škol.

Pro skupinu učitelů jsem vybrala k vyhodnocení výsledky těchto otázek:

**Tabulka č. 16**

	Výsledky dotazníků učitelů	1	2	3	4	5	6
22.	Pracuji na této škole rád	86	12	1	1	0	0
23.	Mám důvěru ve vedení	80	16	3	1	0	0
24.	Mám pocit, že mohu ovlivnit, co se ve škole děje	34	47	12	5	1	1
25.	Je mi umožněno účastnit se dalšího vzdělávání	75	16	5	1	1	1
26.	Má práce ve mně vyvolává stres	2	3	2	27	65	1

Otázky č. 22 – 25 se zaměřují na styl řízení. Vysoké procento výsledků těchto otázek přináší důkaz o vztazích ve školách, o způsobu komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Velký význam pro školu má získávání dalšího vzdělávání.

Výsledky otázky č. 26 ukazují na skutečnost, že 65 % učitelů vylučuje možnost stresu při výkonu svého povolání a dalších 27 % stres připouští jen výjimečně. Tato skutečnost je pro hodnocení důležitým zjištěním.

Pro skupinu žáků byly vybrány tyto otázky:

Zajímavou částí dotazníků byly otázky týkající se zájmu dětí o základní umělecké školy a jejich přihlášení ke studiu. Věkové složení skupiny respondentů bylo velmi rozdílné. Výsledky jsou proto velmi orientační.

**Tabulka č. 17**

Výsledky dotazníků žáků		1	2	3	4	5	6
1.	Do základní umělecké školy jsem se chtěl přihlásil sám(a)	42	24	14	7	12	1
2.	Přihlásili mne rodiče nebo prarodiče	67	10	4	4	13	2
3.	Přihlášení do ZUŠ poradil učitel mé mateřské nebo základní školy	3	4	13	11	66	2

Z výsledků dotazníků je vidět velký zájem žáků o studium na základní umělecké škole. Vzhledem k tomu, že vzdělávání je zahajováno většinou v sedmi až deseti letech žáka, je patrný významný vliv rozhodnutí rodičů. Otázka č. 3 ukazuje na malý podíl vlivu učitelů mateřské či základní školy při vstupu žáků do základních uměleckých škol.

**Tabulka č. 18**

Výsledky dotazníků žáků		1	2	3	4	5	6
17.	Chci po ukončení ZUŠ pokračovat na konzervatoři, umělecké škole	8	10	29	28	25	0

I na tuto otázku mělo vliv rozdílné stáří dotázaných žáků. Většina žáků vzhledem ke svému věku není ještě rozhodnuta o své budoucnosti.

Zajímavou informaci přinesla otázka č. 13, kdy žáci odpovídali, zda se účastní vystupování a zájezdů v zahraničí. Dotazované školy se liší velikostí i typem zřizovatele.

**Tabulka č. 18**

Školy, jejichž žáci se zúčastnili dotazníkového šetření		1	2	3	4	5	6
13.	Soukromá základní umělecká škola (počet žáků - 359)	6	3	3	3	79	6
13.	Základní umělecká škola zřizovaná krajem (počet žáků - 1017)	5	5	12	2	74	1
13.	Základní umělecká škola zřizovaná obcí (počet žáků - 620)	59	11	0	7	22	0
13.	Základní umělecká škola zřizovaná obcí (počet žáků - 300)	14	11	5	11	59	0

### 1.1.1.27 Vlastní vyhodnocení výsledků výzkumu

Na závěr jsem se pokusila využít získaných informací z dotazníkového šetření a zpracovat je pomocí jednoho nástroje zkoumání – dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery.

S evaluací či autoevaluací pro účely informativní či pro účely rozvojového záměru školy jsou spojena výzkumná a evaluační šetření fenoménu kultury školy. Pojem kultura školy představuje souhrn klíčových faktorů fungování školy jako organizace. Do kultury školy jsou zahrnuty takové elementy, jako jsou mezilidské vztahy ve škole, spolupráce a komunikace mezi lidmi ve škole, kolegiální spolupráce mezi učiteli a řediteli a učiteli navzájem, účast na sdílené vizi, identifikace žáků, učitelů a dalších lidí ve škole, spolupráce s vnějším okolím školy, fyzické prostředí školy. Všechny tyto elementy jsou chápány jako mezi sebou provázané a dohromady vytvářející soudržný, na každé škole jedinečný, celek. Každá s těchto dílčích oblastí má vliv na rozvoj školy, přesto většina autorů v tomto směru zdůrazňuje především roli mezilidských vztahů a spolupráce mezi lidmi ve škole.

Kultura dané školy bývá sledována se záměrem pojmenovat její silná a slabá místa, zhodnotit její současný stav, případně nastartovat procesy vedoucí ke změně v kultuře školy. Ačkoliv v tomto konceptu hraje značnou roli přesvědčení, že dobrá kultura školy ovlivňuje i mnohé jiné aspekty fungování školy, sama kultura a její kvalita je klíčová. Svou roli v těchto (auto)evaluačních postupech sehrává hledání rozdílů, mezer mezi skutečným stavem a ideálem, stavem vytouženým či očekávaným. Tyto výzkumy jsou tedy více méně deskriptivní a pohybují se na hraně mezi manažerskými a výzkumnými technikami.

Pro diagnostiku kultury školy lze využít tzv. Kilmann-Saxtonovu mezeru, která leží mezi očekáváním a skutečností v jednotlivých faktorech. Pokusila jsem se vložit výsledky mého výzkumu do dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery.

Výsledky dotazníků ředitelů a učitelů základních uměleckých škol jsem přiřadila jednotlivým faktorům dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Vybrala jsem otázky, které svým charakterem odpovídaly a zjistila jsem stav na základních uměleckých školách. Červená linie ukazuje na stav zjištěný a modrá linie představuje požadovaný stav. Ideálním stavem by byl souběh červené i modré linie.

Tabulka č. 19

Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery

Červený kroužek (0) označuje zjištěný stav a modrý křížek (X) stav požadovaný.

Číslo otázek dotazníků výzkumu	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	<b>SPOLEČNÉ CÍLE 1</b>	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování 0	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán X
23, 24	<b>DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY 2</b>	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy 0 X
14	<b>PŘEVLÁDÁJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM 3</b>	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování 0	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu X
Rozhovor	<b>REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 4</b>	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	Dobrý režim školy s fungující organizační strukturou 0	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí X
Rozhovor	<b>ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY 5</b>	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost 0	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje X
20, 21	<b>KONTROLA Hodnocení Evaluace 6</b>	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřená pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny 0	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problému, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše X
18, 19	<b>MOTIVACE PRACOVNÍKŮ 7</b>	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná 0	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém X

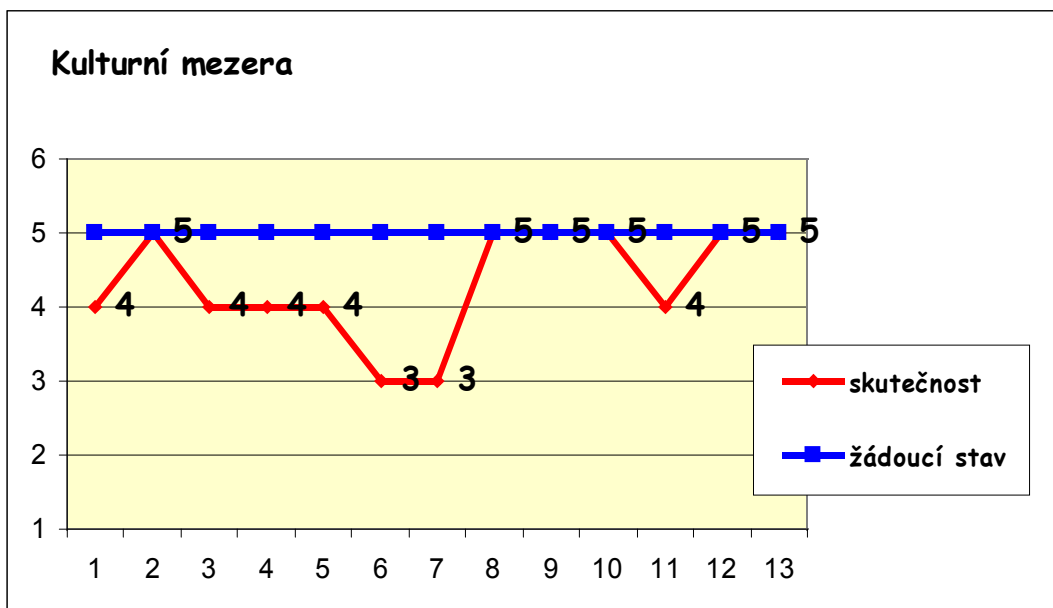


10, 11	<b>KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI</b> 8	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost kom. s partnery a s rodiči 0 <input checked="" type="checkbox"/>
13	<b>INOVATIVNOST</b> 9	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka 0 <input checked="" type="checkbox"/>
25	<b>ROZVOJ UČITELŮ</b> 10	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Pers. politika existuje spis na papíře, v praxi se hodně porušuje	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP 0 <input checked="" type="checkbox"/>
1	<b>PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU</b> 11	Velmi špatně, neodpovídají zákonným normám	Špatně, v určitých případech neodpovídají	Průměrně, něco by mohlo být určitě i lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci učitelů 0 <input checked="" type="checkbox"/>	Vynikající prac. podmínky, které berou v úvahu do určité míry indicie. Požadavky <input checked="" type="checkbox"/>
15	<b>VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY</b> 12	Špatné vztahy některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrované, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce 0 <input checked="" type="checkbox"/>
3	<b>VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY</b> 13	Vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	Interakce je průměrná s výkyvy na obě strany	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům 0 <input checked="" type="checkbox"/>

V případě mého výzkumu je červená linie zjištěného stavu souběžná s požadovaným či ideálním stavem v 46 %, v 39 % se skutečnost přibližuje ideálnímu situaci a v 15 % je úroveň průměrná. Nejslabším článkem je oblast motivace, kde se projevují problémy s nedostatkem finančních prostředků, a kontrola, hodnocení a evaluace.

**Graf č. 20**

*(horizontální osa představuje 13 faktorů dotazníku, vertikální osa hodnotu výsledků)*



Potvrzuje se zde výsledek výzkumu. Evaluace je prováděna, ale zatím ne všemi základními uměleckými školami.

### 1.1.1.28 Závěr

Záměrem této výzkumné práce bylo potvrdit nebo vyvrátit skutečnost, že v uměleckých školách je prováděno hodnocení.

Všechny použité metody výzkumu potvrdily, že základní umělecké školy se zabývají hodnocením.

Výzkum prokázal:

- Pro zjišťování výsledků vzdělávání mají školy vytvořen funkční systém, kde dochází k rozboru zjištěných výsledků. Existuje zpětná vazba, při níž na základě analýzy těchto výsledků dochází k dalšímu plánování a organizování výchovně vzdělávací činnosti i k hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků.
- Školy mají přehled o svých absolventech při přijímání na další typy středních a vysokých škol.
- Prostředkem sledování vzdělávacích výsledků jsou výkony žáků na pravidelných třídních schůzkách s předehrávkami, na interních a veřejných vystoupeních, na výchovných koncertech, na vystoupeních při vernisážích a na absolventských koncertech, školy evidují výsledky a úspěšnost žáků v soutěžích. Školy mají možnost porovnávat výsledky vzdělávání i na mezinárodní úrovni zejména v oblasti sborového zpěvu.
- Systém vnitřní kontroly je zaměřen vůči celé organizační struktuře. Vychází z plánu kontrolní činnosti, kdy významná pozornost je věnována průběhu a kvalitě vzdělávací činnosti, jednotlivým učitelům i škole jako celku. Prostředkem pro zjišťování její úrovně je poměrně rozsáhlá hospitační činnost ředitele školy a monitorování vzdělávacích výsledků žáků. Z hospitací jsou vedeny záznamy, které obsahují jasné závěry k odborné i pedagogické stránce výuky. V menší míře je kontrolní činnost zaměřena na plnění obecně závazných právních předpisů. Výsledky kontrol a jejich závěry jsou s pracovníky prokazatelně projednávány a využívány při jejich motivaci a dalším vedení.
- Rozbor zjištěných výsledků, přijímaná opatření a následná zpětná vazba na cíle, obsah a metody výuky ne všechny základní umělecké školy mají v písemné formě. Chybí vlastní evaluační nástroje.

Tím je zodpovězena i druhá část kladené otázky, zda základní umělecké školy používají nástroje evaluace pro vyhodnocení svých cílů, zkoumání vstupů, procesů

a výstupů své činnosti. Evaluační postupy jsou využívány, ale nepostupují tak všechny základní umělecké školy. Ředitelé i všichni zaměstnanci základních uměleckých škol si musí do budoucna uvědomit rozhodující přínos autoevaluace a to je způsob využití jejích výsledků. Teprve jsou-li tyto výsledky zveřejněny, diskutovány a přetvářeny v akce směřující k rozvoji školy, dostává proces evaluace a autoevaluace smysl.

### **Efekty evaluace**

**zjištěními se zabývá pedagogická rada**

**zjištěními se zabývají metodické orgány**

**ředitel přijímá opatření a ukládá úkoly**

**uložené úkoly ředitel kontroluje a vyžaduje jejich plnění**

**zjištění se promítají do plánování další činnosti**

**zjištění se promítají do plánu kontrolní činnosti ředitele**

**zjištění vedou ke změnám ve formách a metodách výuky**

**zjištění vedou k úpravám učebního plánu a obsahu (je-li to možné)**

**učitelé si sami vybírají další vzdělávání podle potřeb svého rozvoje, jak je ukázala autoevaluace školy**

**na základě autoevaluace vedení školy doporučuje pedagogům účast v kurzech dalšího vzdělávání**

**na základě autoevaluace se vytváří plány profesního rozvoje pedagogů**

Zpracování komplexního projektu autoevaluace školy a jeho realizace je věc nesmírně obtížná. Při evaluaci dochází ke zkoumání ve všech oblastech školy – řízení, personální oblast, oblast materiálně-technických podmínek, ekonomická oblast, škola a její žáci, efektivita práce školy, vztahy školy a obce, vlastnosti osobnosti ředitele.

Vlastní hodnocení školy, které školy zpracovávají, jsou pro ředitele formativním dokumentem. Slouží jako pracovní materiál pro proces, který se neustále vyvíjí. Pro Českou školní inspekci je toto vlastní hodnocení školy informativní pomůckou.

Proces přípravy, vykonání vlastní evaluace a interpretace výsledků je složitý komplex činností.

**Následující heslovité zobrazení je zjednodušenou osnovou jednotlivých kroků při realizaci evaluace, jak vyplynuly z mého vlastního výzkumu:**

### **Motivační fáze**

- Objevení se potřeby evaluace (zadání konkrétního úkolu, projektu, provedení řízené změny, běžná praxe...)
- Výběr objektu, okruhu oblastí, skupiny
- Upřesnění názoru na význam a cíl evaluace (jaký přínos bude mít provedení evaluace, přístup k úkolu jednotlivce i kolektivu)
- Studium literatury (shromáždění potřebné odborné literatury a pomocných materiálů a vytvoření prvotního modelu evaluace).

### **Přípravná fáze**

- Mapování podmínek (technické a personální zajištění)
- Představa časového postupu (rozpracování postupu při provádění evaluace, sestavení plánu jednotlivých kroků)
- Vymezení základních kritérií (prostorové podmínky a vybavenost, zajištění zdrojů, personální podmínky, efektivita sboru a jeho zařazení, růst a ocenění sboru, hospodaření s přidělenými prostředky, sebeevaluace, plán rozvoje a jeho plnění, efektivnost vedení, efektivita pověřených pracovníků a vedoucích učitelů)
- Operacionalizace postupů (určení podle čeho budu zjišťovat a měřit výchozí a cílové stavy, volba vhodných metod a postupů řešení)
- Pomůcky (písemné dokumenty, internetové informace, výroční zpráva, řízený rozhovor, dotazníky, SWOT analýza, časový snímek)

### **Realizační fáze**

- Zjištění výchozího stavu (studium materiálů)
- Vlastní zjišťování
- Návrh řešení problémů, které se mohou objevit v průběhu evaluace nečekaně (časové problémy, operativní problémy)

### **Evaluační fáze**

- Vyhodnocení získaných dat (zpracování všech podkladů a informací, utřídění, analýza)
- Porovnávání získaných dat (výsledky práce porovnat se zprávou ČŠI, výsledky autoevaluace, výroční zprávy z minulých období)

- Vyhodnocení průběhu celé evaluace (zhodnotit průběh, probrat vznik neočekávaných problémů, jak byly vyřešeny)
- Zpracování závěrečné evaluační zprávy
- Při zpracování evaluační zprávy bude záležet na tom, zda prováděná evaluace je v dané oblasti první, nebo již několikátá v pořadí. Konečně také bude záležet na rozsahu evaluace – co všechno bude předmětem evaluace. Je vhodné zaměřit se na místa, o kterých tušíme, že nejsou zcela v pořádku, a učinit je předmětem důkladné evaluace.

### **Závěrečná fáze**

- Časový snímek (vyhotovením snímku času, zmapováním celého průběhu práce zjistit možné úspory času i úsilí pro příští práci)
- Vypracování autoevaluační zprávy (zpracovat stručnou zprávu o provedené evaluaci s popisem vzniklých problémů, přehodnocením vlastních postupů a návrhem postupu pro příští práci, další možnosti pro rozšíření nebo úpravy původního návrhu)
- Využití výsledků provedené evaluace k plánování ve všech oblastech činnosti, motivování.

### ***Návrh evaluační zprávy***

Zpráva o první evaluaci na daném úseku školy by mohla být podstatně stručnější, např.:

1. Cíl evaluace.
2. Použité metody evaluace a zdroje informací.
3. Shrnutí získaných informací, formulace hodnotících soudů o předmětu evaluace.
4. Formulace vizí, cílů a úkolů k odstranění nedostatků či k posílení zjištěných předností.
5. Organizační zajištění formulovaných úkolů.
6. Kdy bude na tomto úseku provedena další evaluace ke zjištění posunu v kvalitě.

### ***Osnova závěrečné evaluační zprávy***

- Základní data o škole, komunitě a prostředí – statistické údaje, základní charakteristiky.
- Vize a stanovené cíle rozvoje školy – jak a proč byly stanoveny.
- Charakteristika vzdělávacího programu – jaké modifikace a proč byly provedeny.
- Jak je organizována výchova a vzdělávání – organizační členění, zaměření

- a priority.
- Jaký stav byl (vzhledem k zaměření a cíli) zjištěn na začátku sběru relevantních (podstatných, závažných, důležitých, rozhodujících) dat.
  - Jaký stav, jaká změna stavu byly zjištěna za období...
  - Jaké výsledky a výsledné informace byly zjištěny v rámci evaluačního projektu.
  - Jaké problémy a jejich příčiny byly identifikovány.
  - Jaké hypotézy je možné na základě zjištěných výsledků vyslovit.
  - Kdo reagoval, jak a proč, jaká konkrétní opatření byly přijata.
  - Kdo, kdy, jak a v jakém rozsahu bude informován o účinnosti přijatých opatření.

*Výzkumem zjištěné, výše uvedené, poznatky nejsou nijak překvapující a zcela neznámé. Základní umělecké školy provádějí hodnocení, ale ne vždy tak činí promyšleně a plánovitě. Systém evaluace a provádění evaluace je zatím v začátcích. Tento proces vyžaduje úplnost, pravdivost, týmovou práci, vytýčení cílů a oblastí, nástrojů zjišťování a kritéria vyhodnocování a na závěr výběr opatření, která plynou z evaluace. Věřím, že můj výzkum vedl alespoň některé ředitele základních uměleckých škol k zamyšlení nad stavem prováděné evaluace na vlastní škole, že přispěl alespoň částečně ke zkvalitnění a zefektivnění evaluačních nástrojů.*

## Seznam použité literatury

- BÁČA, M. *Sebeevaluace*. Pracovní text pro posluchače bakalářského studijního programu Školský management. Praha : PedF UK 2001
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002
- ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha : UK, PF, ÚPRPV, ČŠM, 2004
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. BRNO : 2000, ISBN 80-85931-79-6
- KNOLL, J. *Příprava školitelů školského managementu*. Prezentační komunikační dovednosti. Praha : UK, PF, ČŠM, 2004
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. ISBN 80-85623-29-3
- RÝDL, K.; HORSKÁ, V.; DVOŘÁKOVÁ, M.; ROUPEC, P. *Sebehodnocení školy*. Praha : Agentura STROM, 1998. ISBN 80-86106-04-7
- SKALKOVÁ, J. a kolektiv *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. SPN, 1983
- SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha : UK, PF, ÚPRPV, ČŠM, 2003, ISBN 80-7290-133-8
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín : EKKA, 1996. ISBN 902200-8-8
- VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- VEPŘÍKOVÁ, D. *Evaluace školy – problém?* Závěrečná bakalářská práce. 2004  
PedF UK – ČŠM Modul Řízení pedagogického procesu; Praha : 2004
- MŠMT; *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, Bílá kniha*. Praha : nakladatelství TAURIUS, 2002. ISBN 80-211-0372-8
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělání
- Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy



## Seznam využitých internetových stránek

<http://vmu.pedf.cuni.cz/univerzita/>

<http://www.csicr.cz>

<http://www.msmt.cz>

<http://www.zakony.cz>

<http://www.ceremat.cz>

<http://www.edu.cz>

<http://www.charleston/zus-hb>

<http://www.volny.cz/zus.jihlava>

<http://www.zus-zrns.net>

<http://www.zus-trest.unas.cz>

<http://www.zuspelhrimov.cz>

<http://www.zusmb.freehosting.cz>

<http://www.zus-trebic.cz>

<http://www.zus.nmnm.cz>

<http://www.zusvm.cz>

<http://www.zslipnicens.unas.cz>

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – dotazník pro ředitele základní umělecké školy A

Příloha č. 2 – dotazník pro ředitele základní umělecké školy B

Příloha č. 3 – dotazník pro ředitele základní umělecké školy C

Příloha č. 4 – dotazník pro učitele základní umělecké školy

Příloha č. 5 – dotazník pro žáka základní umělecké školy

Příloha č. 6 – vyhodnocení dotazníků pro ředitele - B

Příloha č. 7 – vyhodnocení dotazníků pro učitele

Příloha č. 8 – vyhodnocení dotazníků pro žáky

Příloha č. 9 – souhrnná tabulka

Dotazník pro ředitele A

1

Dotazník pro ředitele B

2

Dotazník pro ředitele C

3

Dotazník pro učitele

4

Dotazník pro žáky

5

Příloha č. 6

Výsledky dotazníků ředitelů B



Příloha č. 7

Výsledky dotazníků pro učitele

Příloha č. 8

Výsledky dotazníků pro žáky

Příloha č. 9  
Souhrnná tabulka