

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Jana Paulů

**SKRYTÉ KURIKULUM A MOŽNOSTI JEHO OVLIVŇOVÁNÍ
Z RŮZNÝCH STUPŇŮ ORGANIZAČNÍ HIERARCHIE**

**Hidden curriculum and the possibility to influence it
from different levels of the organizational structure**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu.

Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne 1.5. 2013

.....
Jana Paulů

Poděkování:

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady při vedení mé práce.

Abstrakt:

V teoretické části práce je provedena rešerše pojmů kurikulum a skryté kurikulum. Následuje přehled manažerských funkcí, které ovlivňují skryté kurikulum základní umělecké školy. Dále jsou vyjmenovány oblasti, kterými je výuka v ZUŠ specifická.

V empirické části práce vychází z dat zjištěných ve výzkumném dotazníkovém šetření a z dat získaných v rozhovorech, které byly provedeny na náhodném vzorku respondentů z řad ředitelů, zástupců, vedoucích oddělení a pedagogů ZUŠ.

Cílem výzkumu je porovnat zda a v jaké míře se respondenti podílí na činnostech, které mohou ovlivňovat skryté kurikulum v ZUŠ. Činnosti ovlivňující skryté kurikulum z různých organizačních pozic byly určeny na základě rozhovorů s respondenty v předvýzkumu.

Práce přináší výklad pojmu kurikulum a skryté kurikulum. Rešerše pojmů byla provedena na základě použití naší i zahraniční odborné literatury. Následně jsou seřazeny manažerské činnosti týkající se řízení kurikula v ZUŠ.

KLÍČOVÁ SLOVA: kurikulum, skryté kurikulum, manažerské funkce, management školy, základní umělecká škola

ABSTRACT:

In the theoretical part of this thesis research concepts curriculum and hidden curriculum. The following is a list of managerial functions that influence hidden curriculum music school. The following contains areas for specific training in music schools.

In the empirical part is based on data found in the research questionnaire survey and the data obtained in the interviews that were conducted on a random sample of respondents from among the directors, representatives, department heads and teachers of music schools.

The aim of the research is to compare whether and to what extent the respondents were involved in activities that may affect the hidden curriculum in the music school. Activities affecting the hidden curriculum of various organizational positions were determined on the basis of interviews with respondents in the pilot study.

The work provides an interpretation of the curriculum and the hidden curriculum. Searches concepts was based on the use of our and foreign literature. Following are sorted managerial activities related to the management of the curriculum in music schools.

KEYWORDS: curriculum, hidden curriculum, managerial functions, school management, school of music

Obsah:

Úvod	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1 Vymezení základních pojmů.....	6
1.1 Kurikulum.....	6
1.2 Formy a roviny kurikula.....	7
2 Skryté kurikulum	9
2.1 Vymezení pojmu skryté kurikulum.....	10
2.2 Definice pojmu skryté kurikulum.....	11
2.3 Typologické přístupy ke skrytému kurikulu.....	13
2.4 Univerzální a specifické působení skrytého kurikula.....	13
2.5 Skryté a formální kurikulum.....	14
3 Management základní umělecké školy.....	15
3.1 Manažerská témata související s řízením kurikula v ZUŠ.....	15
3.1.1 Plánování.....	16
3.1.2 Organizování (organizační struktura, styly řízení, delegování)....	17
3.1.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků (personalistika).....	20
3.1.4 Vedení lidí.....	20
3.1.4a Styly vedení.....	21
3.1.5. Kontrola.....	23
3.2 Paralelní manažerské funkce.....	23
4 Oblasti řízení školy.....	23
4.1 Specifika výuky v zuš.....	24
4.1.1 Individuální výuka (věková skladba žáků).....	24
4.1.2 Vlastní příklad učitelů ZUŠ jako profesionálních umělců.....	24

II .VÝZKUMNÁ ČÁST

5 Metodologie výzkumu.....	25
5.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky.....	26
5.2 Dotazníkové šetření.....	26
5.3 Dotazník pro ředitele ZUŠ.....	27
5.4 Dotazník pro zástupce, vedoucí odd. a pedagogy.....	35
Závěr.....	40
Seznam literatury.....	43
Přílohy.....	46
Dotazník pro ředitele ZUŠ a odpovědi respondentů.....	46
Dotazník pro zástupce, vedoucí odd. a pedagogy; odpovědi.....	50

Úvod:

Jestliže jedinec ve škole není vychováván pouze oficiálními vzdělávacími obsahy a metodami vyučování, ale ovlivňují ho také neoficiální a skryté formy kurikula, je na místě věnovat tomuto zvýšenou pozornost i z hlediska školského managementu.

Jedním z cílů této práce je utřídit poněkud široký pojem „kurikulum,, do přehledného seznamu a přiblížit význam pojmu „skryté kurikulum,, Dále pak vyjmenovat z pohledu managementu činnosti, které mohou skryté kurikulum základní umělecké školy ovlivňovat.

Ve výzkumné části práce budou zpracována data získaná v dotazníkovém šetření. V této části práce bych chtěla poukázat na případné problémy či nedostatky související s ovlivňováním skrytého kurikula a navrhnout jejich řešení. A naopak bych chtěla poukázat na data, která by značila, že činnosti spojené s možností ovlivňováním skrytého kurikula v ZUŠ fungují dobře.

V závěru práce bych chtěla za pomoci vyhodnocených dat dokladovat důležitost „vědomého,, ovlivňování skrytého kurikula ředitelem, zástupci, vedoucími oddělení i pedagogy a přispět touto prací k zamyšlení se nad možnostmi ovlivňování skrytého kurikula. Chtěla bych touto prací alespoň částečně přispět k zařazení skrytého kurikula do kurikula oficiálního čili kurikula vědomě řízeného vedením školy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení základních pojmů

1.1 Kurikulum

Původ slova bychom našli v latině *currere* znamená běžet, *curriculum* - běh, oběh.

Dle Průchy, Walterové, Mareše (1) je v mezinárodně orientované pedagogice *kurikulum* jedním z nejfrekventovanějších pojmů a je považován za pojem komplexní. Dále Průcha (2) uvádí, že existuje až na sto různých vymezení pojmu kurikulum. V britském pedagogickém slovníku Dictionary of Education (3) je heslo *curriculum* vysvětleno nejúžeji jako program výuky, v širším vymezení jako učení probíhající v dané vzdělávací instituci a v nejširším slova smyslu jako zkušenost všech žáků daného národa. Podobné vymezení pojmu *kurikulum* nabízí Průcha, Walterová, Mareš (1, s.136), kteří tomuto pojmu přisuzují tři významy:

- vzdělávací program, projekt, plán
- průběh studia a jeho obsah
- obsah veškeré zkušenosti, kterou žáci získávají ve škole a v činnostech ke škole se vztahujících, její plánování a hodnocení

V českém pedagogickém tezauru (4) je heslo *kurikulum* vymezeno jako „jakékoli činnosti, které jsou plánovány ve vyučování (např. učební plán či vyučovací metody)„. Podle Průchy (2) však „mnohovýznamovost pojmu není překážkou, ale pouze logickým důsledkem toho, že kurikulum vyjadřuje propojenost mnoha jevů souvisejících s obsahem vzdělávání. „

Podle míry oficiálnosti a dostupnosti hodnocení můžeme rozlišit kurikulum jna kurikulum formální (oficiální), kurikulum neformální a kurikulum skryté, jak uvádí Mareš, Rybářová (5).

Kromě forem kurikula rozlišujeme ještě roviny kurikula. Maňák a Janík (6) píší, že zatímco formy kurikula se zaměřují na jeho obsah a transformaci v průběhu vyučování, roviny kurikula představují jeho funkční podobu. Každá nižší rovina má nezaměnitelný vliv na roviny vyšší. Dle Průchy (7) je rovina považována za tím vyšší, čím blíže má ke konkrétnímu žákovi.

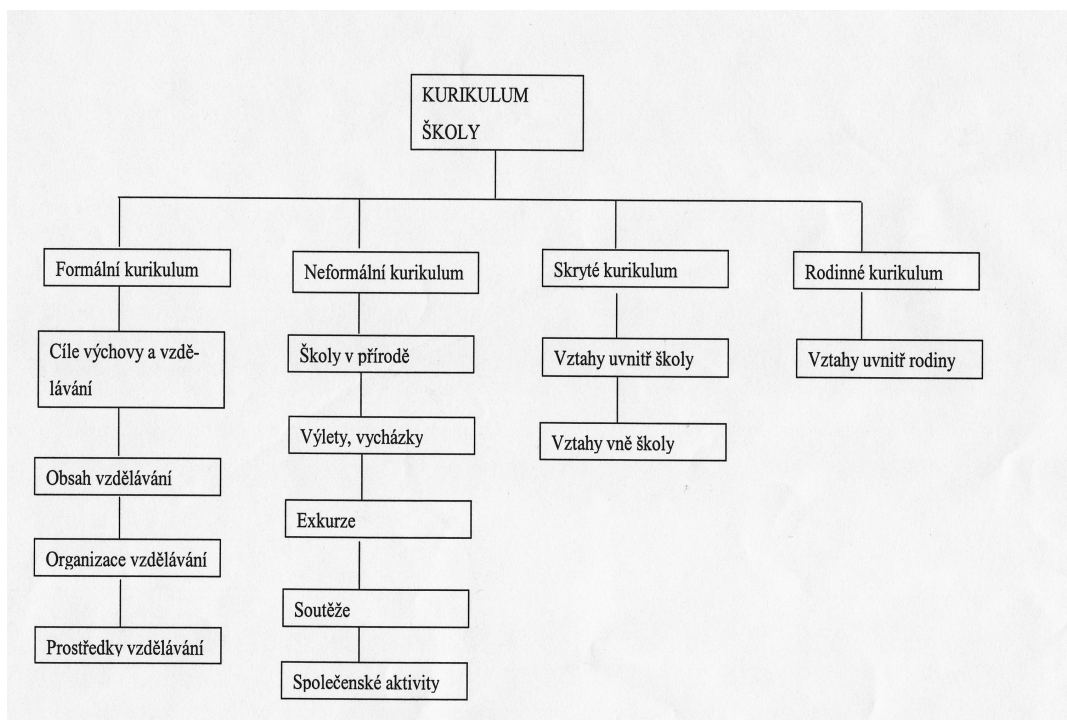
1.2 Formy a roviny kurikula

Existují různé formy kurikula odvozené z filozofických koncepcí, sociálních modelů a typů vzdělávání : formální kurikulum, neformální kurikulum, skryté kurikulum, (někdy také ještě základní - rodinné kurikulum).

- Formální kurikulum je komplexním projektem cílů, obsahu a organizace vzdělávání, realizace ve výuce, kontroly a hodnocení výuky.
- Neformální kurikulum zahrnuje aktivity a zkušenosti vztahující se ke škole (mimotřídní, mimoškolní aktivity organizované školou).
- Skryté kurikulum obsahuje klima školy, vztahy mezi učiteli, žáky, rodiči, sociální struktury ve škole a ve třídě.

Pro přehlednost je možno různé formy kurikula školy ztvárnit graficky viz obrázek č.1, Baráková(8) :

Obrázek č.1:



Na rozpor mezi jednotlivými formami kurikula upozornil Průcha (7). Reflektoval tak zkušenost, že učitelé výrazně zasahují do obsahu kurikula, které je skutečně předáváno žákům, a že se díky tomu podoba plánovaného a realizovaného kurikula výrazně liší.

Na základě této úvahy uvádí Walterová (9) a Průcha (7) následujících šest forem kurikula:

1.
 - Doporučené kurikulum - dokument řešící koncepční otázky (dle Walterové)
 - Koncepční forma – plány a vize obsahu vzdělávání, dokumenty školské politiky (dle Průchy)
2.
 - Předepsané kurikulum - oficiální dokumenty určené školám (Walterová)
 - Projektová forma – konkrétní projekty obsahu vzdělávání, vzdělávací programy, učebnice (Průcha)
3.
 - Realizované kurikulum - to, co je skutečně realizováno učitelem ve třídě (Walterová)
 - Realizační forma – prezentovaný obsah vzdělávání, konkrétní akty realizace učiva (Průcha)
4.
 - Hodnocené kurikulum - kurikulum v podobě testů a zkoušek (Walterová)
 - Výsledková forma – obsah vzdělávání, který si jedinci osvojili, vzdělávací výsledky (Průcha)
5.
 - Osvojené kurikulum – to, co se žáci opravdu naučili (Walterová)
 - Efektivní forma – obsah vzdělávání tak, jak funguje na straně jedinců, např. dopad obsahu vzdělávání na profesní kariéru (Průcha)
6.
 - Podpůrné kurikulum - vše, co podporuje realizaci kurikula, jako jsou učebnice, vzdělání učitelů či vybavení školy (Walterová)
 - Doplňková forma (Průcha)

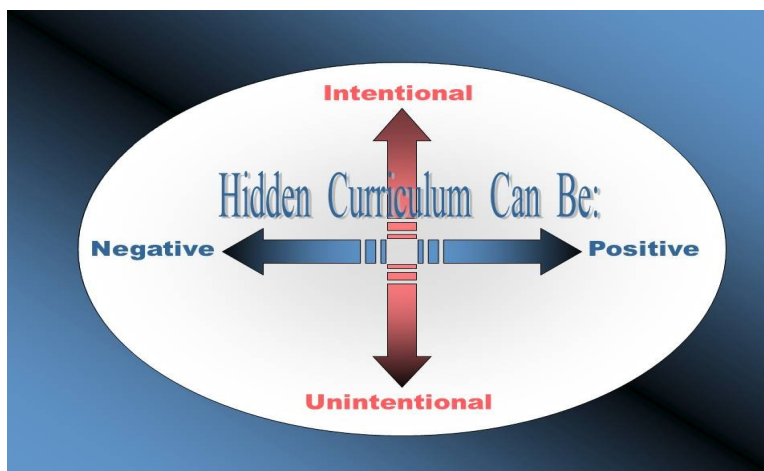
Dalším pohledem na jednotlivé roviny kurikula je rozlišení představované mezinárodní asociací pro hodnocení výsledků ve vzdělávání, a to konkrétně ve výzkumu TIMSS dle Průchy (7) a Průchy, Walterové, Mareše (1). Kurikulum je zde chápáno ve třech rovinách:

- Zamýšlené kurikulum (plánované, projektované; intended curriculum) je představováno cíli a obsahy vzdělávání daného státu, které jsou zaneseny v oficiálních kurikulárních dokumentech.
- Realizované kurikulum (implemented curriculum) je „učivo skutečně předané žákům konkrétními učiteli v konkrétních školách a třídách“ dle Strakové, Tomáška a Palečkové (10).
- Dosažené kurikulum (osvojené; attained curriculum) zahrnuje to, co si jednotliví žáci v průběhu vyučovacího procesu skutečně osvojili. Jedná se nejen o poznatky z jednotlivých předmětů, ale také o získané postoje a hodnoty. Dosažené kurikulum je předmětem testování vzdělávacích výsledků.

Všechny roviny kurikula (rovina zamýšlená, realizovaná a dosažená) jsou součástí tzv. *formálního kurikula*, což je program školního (institucionálního) vzdělávání uvedený v oficiálních dokumentech jak uvádí Průcha, Walterová, Mareš (1).

Vedle tohoto formálního kurikula ovšem existuje také *skryté kurikulum*.

2 Skryté kurikulum



2.1 Vymezení pojmu skryté kurikulum (hidden curriculum)

Je velký rozdíl mezi tím, co popisují kurikula (osnovy, vzdělávací programy) a co se opravdu ve třídách děje, tedy mezi kurikulem zamýšleným, realizovaným a dosaženým. K vyjasnění těchto rozdílů přispělo zavedení pojmu *skryté kurikulum*. Dle Průchy (7) se jím míní „všechny normy a postoje, jež se žáci naučí uvnitř edukační instituce, ale které nejsou výslovně uvedeny mezi vymezenými cíli dané instituce“.

Na každé škole existuje specifická forma kurikula, kterou bychom mohli označit jako *skryté kurikulum*. Skryté kurikulum je pohledem „do zákulisí“, práce s kurikulem. Způsob realizování se může lišit od kurikula plánovaného. V České republice se pojem *skryté kurikulum* začíná aplikovat především při zkoumání základních a středních škol jak uvádí Walterová (9) a Průcha (7).

Mareš a Rybářová (5) poukazují na dva významy, kterými je pojem *skryté kurikulum* vykládán v zahraniční literatuře:

„Ve vyspělých státech jde o běžný a široce užívaný pojem. Potíž je však v tom, že při jeho vymezování nepanuje shoda a můžeme vysledovat nejméně dva významy, kterými je pojem skryté kurikulum vykládán:

- něco skrývaného, utajovaného, špatného, co slouží společnosti k tomu, aby udržovala sama sebe a hodnoty, na nichž stojí. - manipulace s lidmi
- neutrální pojem, jímž se badatelé snaží uchopit to, co se odehrává mimo oficiální programy v každodenním fungování školy. To, co má krátkodobé i dlouhodobé důsledky pro učitele, studenty i společnost.

Vznik tohoto pojmu není snadné datovat. Jsou autoři, kteří tvrdí, že se o skrytém kurikulu píše v odborné literatuře už 50 let - Gordon (11). Hledáme-li však jeho skutečné autory, a prokazatelné použití, dojdeme obvykle ke třem jménům.

K. P. Jacksonovi, 1968 (12), který při zkoumání školního vzdělávání upozornil, že na základní škole se kromě učiva žáci musí naučit třem důležitým R: rules, routines, regulations (tj. pravidlům chování, rutinním postupům, kontrolování a řízení sebe samotných). Za dalšího otce pojmu skryté kurikulum bývá považován pedagog N.V. Overly, 1970 (13), který nový pojem použil, ale nestačil ho detailně propracovat.,,

2.2 Definice pojmu skryté kurikulum

Velký rozsah jevů, které můžeme pod pojem skryté kurikulum zařadit, znesnadňuje možnost jeho vymezení. U každého autora pak skryté kurikulum nabývá odlišného významu.

Uvádím některé z definic skrytého kurikula volně dle Mareše a Rybářové (5) :

- Jarvis (1990) definuje skryté kurikulum jako normy a postoje, které se žáci naučí uvnitř edukační instituce, ale které nejsou výslovně uváděny mezi vymezenými cíli dané instituce.
- Průcha (7) označuje za skryté kurikulum vše, co se žák ve škole naučí (od učitelů, spolužáků aj.), aniž by to bylo plánováno ve formálním, oficiálním kurikulu. Uvádí, že toto skryté kurikulum může mít dvě tváře:
a, pozitivní obsah (děti se v průběhu školní docházky naučí spolupracovat se svými vrstevníky, naučí se komunikovat podle nepsaných pravidel sociální komunikace, naučí se dodržovat hygienické návyky apod.),
b, negativní obsah (děti se naučí ve škole opisovat a napovídat ...).
- Průcha (2) chápe skryté kurikulum také jako „všechno, co není naplánováno a postiženo v kurikulu formálním“ (s. 119).
- Whitty, Young, 1976 (14) - skryté kurikulum učí žáky, „ o čem je vlastně život,, „ učí, že vzdělání je něco, co je dáno hotové, spíše než něco, k čemu se mají sami dopracovat. Převažujícími hodnotami společnosti jsou ty, které si žáci „odnesou,, ze školy.
- Snyder 1970 (15) in Kašćák, Filagová, 2007 (16) - „Za nejvýznamnější aspekt skrytého kurikula můžeme považovat zejména jeho neuvědomovanost. Protože není plánované, není také reflektované učiteli ani žáky. Jestliže by se dostalo na vědomou úroveň a učitel by s ním začal cíleně pracovat, stává se postupně součástí kurikula formálního.,,
- Vallance, 1991(17) - skryté kurikulum je nezáměrné, implicitní nebo dokonce nepřiznávané, utajované kurikulum. Obecně však tento pojem popisuje vlivy, které utvářejí studenty, naučí je tomu, co není školou zajišťováno a často ani zamýšleno. V reálném životě je součástí skrytého kurikula schopnost studentů sdružovat se ve skupiny, vytvářet a měnit

vztahy mezi učitelem a studenty, ovlivňovat pravidla výuky a postupy, jimiž jsou studenti vyučováni, implicitní obsah učebnic, zastávání rozdílných sexuálních rolí ve škole, způsob odměňování a trestání studentů. Typickými výsledky učení se skrytému kurikulu jsou: postoje vůči autoritě, poslušnost či revoltování, učení se hodnotám a kulturním zvyklostem, kulturní či politická socializace atp.

„Skryté kurikulum je tedy jakási metafora, snažící se vystihnout stínovou, obtížně uchopitelnou, amorfni podstatu sociálně-psychologických a pedagogicko-psychologických jevů ve škole; „Podstatu, která není výslovně dána, ale postupně proniká do zkušenosti lidí. Je doplňkem, často však i kontrastem k formální podobě kurikula a k oficiálním pravidlům mezilidské interakce ve škole i mimo ni.

Jeho důležitost tedy spočívá především v nevědomém předávání hodnot, postojů a názorů, které jsou vnímány jako běžné a každodenní. V prostředí výchovně vzdělávací instituce ovšem získávají zásadnější význam.

Obecně skryté kurikulum popisuje vlivy, které utvářejí žáky a studenty, naučí je tomu, co není školou zajišťováno a často ani zamýšleno, učí je ve škole „přežít,.. Součástí skrytého kurikula je schopnost žáků sdružovat se ve skupiny, navozovat výhodné vztahy mezi učitelem a žáky, ovlivňovat pravidla, jimiž se výuka řídí, zastávat ve třídě rozdílné sociální role; vědět, co na kterého učitele platí, atd. Typickými výsledky učení se skrytému kurikulu jsou: postoje vůči autoritě, poslušnost či naopak revoltování, učení se hodnotám a kulturním zvyklostem, socializace žáků. Tyto životní zkušenosti žáků a studentů nebývají uvedeny ve vzdělávacích programech a ve formálním kurikulu.,, citováno z Mareše, Rybářové, (5).

Skryté kurikulum patří mezi pojmy, které jsou zakotveny v několika oborech: v sociologii, pedagogice, psychologii; pojem se vztahuje k různým stupňům školního vzdělávání. V odborné literatuře se rozlišují tři hlavní způsoby jeho použití, tři způsoby jeho interpretace Anderson, 2002 (18) :

- jako pojmu *vyjadřující skrytou manipulaci s lidmi* prostřednictvím školního vzdělávání: nenápadnou indoktrinaci politických názorů, akulturaci příslušníků menšin - Illich, 2001 (19), (reprodukování kulturních stereotypů vůči ženám, vnucování výpočetní techniky,

počítačových produktů a programů určitého typu školám, zneužívání výpočetní techniky ve vzdělávání k dehumanizaci a globalizaci)

- jako pojmu *vyjadřujícího působení technických i sociálních podmínek*, v nichž se výchova a vzdělávání odehrávají, na průběh a výsledky formální výchovy a vzdělávání na studenty a učitele;
- jako pojmu *vyjadřujícího proces socializace studentů*; v rámci socializace se učí zvládat požadavky konkrétní vzdělávací instituce a formálního vzdělávání v ní.

Jak už bylo výše uvedeno, pojem *skryté kurikulum* není snadné stručně definovat a tak pravděpodobně bude i nadále podněcovat svou „neostrotí“, k dalším zpřesňováním a výkladům.

2.3 Typologické přístupy ke skrytému kurikulu

V odborné literatuře se můžeme setkat z řadou přístupů ke zkoumání skrytého kurikula. Každý z nich má své přednosti a svá úskalí. Níže uvádím pět nejdůležitějších přístupů ke *skrytému kurikulu* dle Mareše a Rybářové (5):

- systémový přístup (sociálně-politický)
- profesionalizační přístup (sociologicko-psychologický)
- procesuálně-produktový přístup (pedagogický)
- sociálně-kulturní (pedagogicko-antropologický)
- sociálně-klimatový přístup (sociálně-psychologický a pedagogicko-psychologický)

2.4 Univerzální a specifické působení skrytého kurikula

Působení skrytého kurikula je individuálně specifické, a proto také obtížně zobecnitelné. Jeho důsledky však můžeme rozlišit na *univerzální* a *specifické* jak uvádí Kašćák a Filagová, 2007 (16).

- *„Univerzálně působí především strukturní a organizační aspekty školy, jako je : architektura budovy, vybavení školy, rozvrhy hodin, zkoušení a způsoby hodnocení či různé školní aktivity.*

- *Specifické působení je pak více zaměřeno na vztahovou dimenzi a zahrnuje klima třídy či školy, vztahy mezi učiteli a žáky i mezi žáky navzájem, zastávané sociální role či očekávání učitele vztahované k žákům. **At' už je vliv skrytého kurikula univerzální či specifický, pozitivní či negativní, je nezanedbatelný.** Ovlivňuje totiž žákův vztah ke škole a vzdělávání, osobnostní charakteristiky (např. Ochota spolupracovat, vnímání úspěchu a neúspěchu) nebo jeho postoje a návyky. V současnosti se mnoho autorů zabývá především teoretickými problémy vymezení pojmu skryté kurikulum, můžeme ale zaznamenat i některé prakticky orientované výzkumy - Jean Anyon, či výzkum Kathleen Clarricoatesové, která se zaměřila na vztah skrytého kurikula a rodových nerovností (16). Nejdále se podle Průchy 2009b (2) při zkoumání dalších oblastí, ve kterých skryté kurikulum působí a následnou prací s nimi nacházejí tzv. alternativní školy (daltonské či waldorfské).*

2.5 Skryté a formální kurikulum

Kašćák, Filagová, 2007 (15) uvádí, že „Skryté a formální kurikulum tedy koexistují vedle sebe, přičemž jejich vzájemný vztah může být různorodý. Skryté kurikulum může být s formálním kurikulem v souladu. Poté v podstatě předává žákům takové hodnoty, které od nich budou později společností vyžadovány. V tomto duchu může být skryté kurikulum vnímáno negativně, neboť se stává nástrojem, který ovlivňuje jedince společensky žádoucím způsobem. Stejně tak může ovšem být skryté a formální kurikulum v nesouladu. Tato diskrepance nutí žáky vytvořit si určité strategie a taktiky, jak se s tímto rozporem vyrovnat. Takovou strategií může být opisování a další způsoby nelegální komunikace. V tomto smyslu hovoří také Snyder (16) in Kašćák, Filagová, 2007 (15), který tvrdí, že „škola svým mnohoznačným působením nutí žáky zvolit si takové strategie chování, které jim budou prospěšné.,,

3 Management základní umělecké školy

„Vedení školy je vrcholový management a utváří a ovlivňuje organizační kulturu školy. „, uvádí Průcha, 2009 (1)

- *Manažery základní umělecké školy v praxi označujeme jako ředitele, zástupce ředitele a vedoucí oddělení.*
- *Pro manažery školy (jako skupinu osob) se používá označení vedení školy.*
- *Management základní umělecké školy tvoří zpravidla ředitel, zástupce ředitele a vedoucí oddělení.*
- *Organizační struktura se pak liší dle velikosti školy resp. počtu žáků školy. Školní management řídí organizaci s nízkým stupněm úrovně organizační hierarchie.*
- *Organizační stupeň je druh organizační jednotky relativně materiálně, energeticky, organizačně a ekonomicky samostatné, umožňující realizaci uceleného transformačního (výrobního) procesu (nebo jeho částí) v důsledku průběhu procesu řízení. Představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání. Citováno viz (20).*

3.1 Manažerská témata související s řízením kurikula v ZUŠ

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. V teorii managementu najdeme mnoho různých pojetí. Nejpoužívanější je pojetí autorů Koontze a Weihricha, 1988 viz Vodáček, Vodáčková, 2009 (21). Klíčovými manažerskými činnostmi jsou v jejich pojetí sekvenční manažerské funkce: *plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personalistika), vedení, kontrolování*. Každou z těchto hlavních funkcí pak prostupují tzv. funkce paralelní, které se vztahují k rozhodování a to analýza řešených problémů, přijímání rozhodnutí, implementace rozhodnutí.

V této kapitole uvádím pět sekvenčních manažerských funkcí, jejichž využívání v praxi má vliv nejen na běžný chod školy, ale má vliv také na skryté kurikulum školy.

Kalous, 1997 (22) uvádí, že „tyto, pro manažery obvyklé činnosti (*plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola*) jsou zcela

Domnívám se, že pedagogický proces a jeho řízení úzce souvisí také s řízením kurikula a to ve všech jeho podobách. Proto v této kapitole uvádím podrobněji manažerské funkce s tímto řízením související.

3.1.1 Plánování

První z pěti sekvenčních manažerských funkcí ovlivňující skryté kurikulum školy je *plánování*. Tato manažerská funkce je využívána jak ředitelem, tak i zástupci ředitele a vedoucími oddělení. Mnohdy jsou do procesu plánování zapojeni i učitelé ZUŠ. Manažerská funkce plánování se používá pro stanovování cílů školy a zvolení postupů, které určují, jak společných cílů školy dosáhnout.

Obecně:

- je *plánování* odborníky považováno za prioritní manažerskou funkci;
- se *plánem* rozumí záměr na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky (např. firmy, instituce, jednotlivce), ve stanoveném čase (časový horizont plánu), popř. v členění na dílčí časové úseky, na požadované úrovni (měřítka plnění plánu, resp. parametry cílů).

Eger, 1998 pro plánování používá také termín projektování a uvádí, že každá škola by měla mít komplexní plán, který se skládá ze tří plánů: *strategického, organizačního a operačního*.

Bacík, 1998 (23) místo pojmu plán používá také termín program. Tímto termínem je myšlen směr, obsah a smysl celkového pedagogického usilování výchovných zařízení, případně i celé výchovně vzdělávací soustavy. Rozhoduje se tedy s předstihem o tom, co se má udělat a jak se to udělá. Konkretizuje se směr práce školy.

Plánovací funkce vyžaduje na manažerech čtyři zásadní rozhodnutí, která se týkají základních prvků plánování : *cílů, akcí, zdrojů a implementace*. Za plánování nesou zodpovědnost manažeři. Mnozí manažeři jsou přesvědčeni, že plánování je funkcí primární, organizování a kontrolování jsou funkcemi sekundárními.

organizace. Klíčové prvky plánování :

- *Cíle* – určování cílů a jejich priorit, měřitelnost, přiměřenost (počet cílů)
- *Aktivita* - určují jak bude cíle efektivně dosaženo
- *Zdroje* - představují materiální i nemateriální prvky (např. finanční prostředky, personální zabezpečení, know-how, atd.)
- *Implementace plánů* – termíny, odpovědnost, motivace

K efektivní implementaci plánů používají manažeři nejčastěji pravomoc, přesvědčování a motivaci. Zásadami pro implementaci plánů jsou pak pružnost, úplnost, koordinace, etika a jednoznačnost viz Slavíková, 2009 (24)

3.1.2 Organizování , (organizační struktura, styly řízení, delegování)

Organizování je další manažerskou funkcí, která souvisí s řízením kurikula. Zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří v dané organizaci pracují. Účelné struktury zajistí, že všechny úkoly pro dosažení cíle jsou přiděleny, pokud možno těm, kteří jsou schopni je splnit co nejlépe.

Organizační struktura je většinou chápána jako páteř organizace, která poskytuje základnu pro její fungování.

„Za základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur se v současném managementu obvykle považují:

- a) *sdužování činností* vytvářejících obsahovou náplň strukturních jednotek.

Jde o *funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury*;

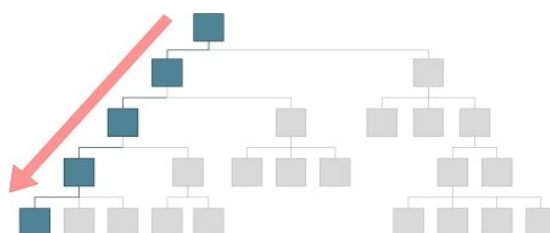
- b) *uplatňování rozhodovací pravomoci* mezi strukturními jednotkami. Jde o *liniové, štábní a kombinované struktury*.

Vodáček, Vodáčková, 2009 (21)

b) Organizační struktury se dělí podle hlediska *rozhodovací pravomoci* a zodpovědnosti Vodáček, Vodáčková, 2009 (21) např. na :

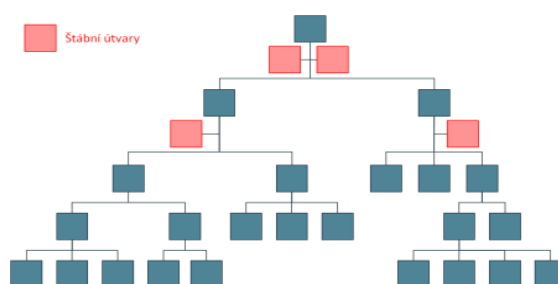
- Liniového typu (někdy se označují i jako lineární) obr. č.2. Jde o jedno ze základních organizačních uspořádání. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.

Obrázek č.2



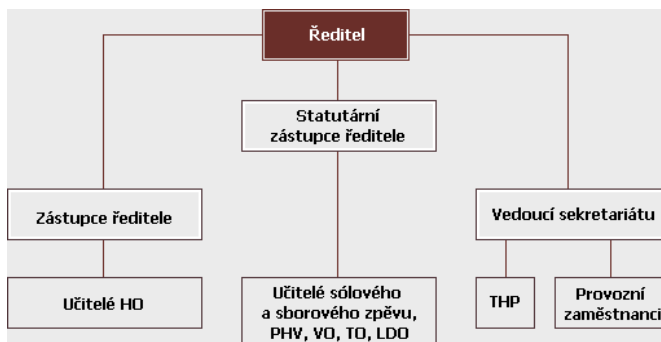
- Štábně-liniová organizační struktura obr. č.3. Jde o uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané *štábní útvary*, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace - školy.

Obrázek č.3

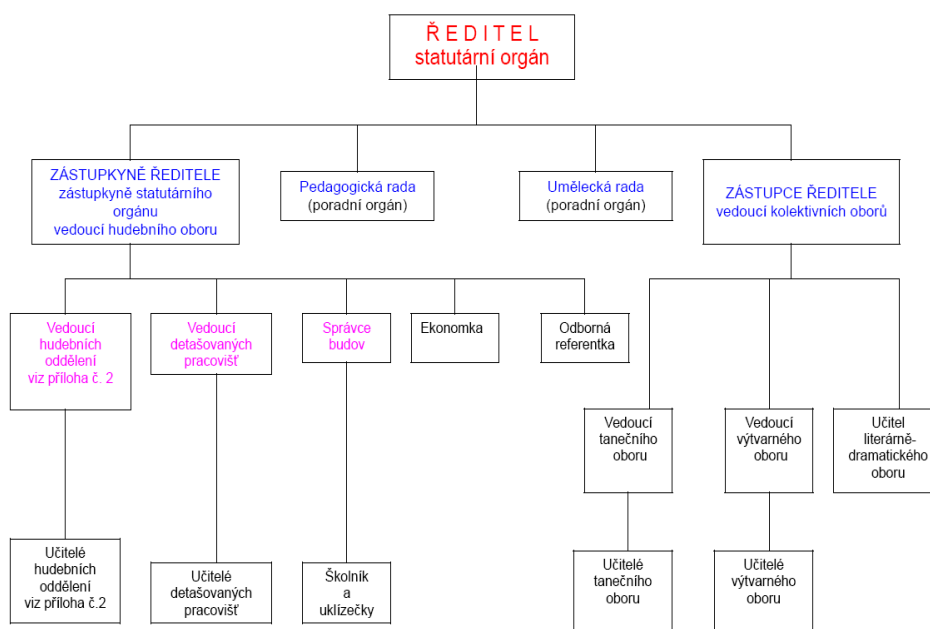


Na obrázcích č.4 a č.5 uvádím konkrétní příklady organizačních struktur ZUŠ.

Obrázek č.4



Obrázek č.5



Funkci organizování lze také charakterizovat jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich optimálních velikostí. Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí vytvářením struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi.

Základní prvky organizování : specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení, dělba kompetencí.

- *specializace* úkolem organizování je najít optimální specializaci pro člověka v daném systému, specializace zvyšuje produktivitu práce, usnadňuje kontrolu výsledků práce, ale zvyšuje nároky na koordinaci
- *koordinace* je obvykle zajišťována pověřeným pracovníkem, vybaveným potřebnou pravomocí přidělovat příkazy a odpovědností za dosažené cíle
- *vytváření útvarů* znamená seskupování pracovníků tak, aby optimálně probíhala koordinace
- *rozpětí řízení* vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému
- *dělbá kompetencí* (delegování) je předpokladem vnitřní strukturalizace, spočívá v přesném vymezení kompetencí a přiřazení odpovídajících pravomocí a zodpovědnosti

3.1.3. Výběr a rozmístění spolupracovníků (personalistika)

Personalistika je podle mne jednou z klíčových manažerských funkcí ovlivňující kurikulum v ZUŠ. Definice dle Vodáčka a Vodáčkové, 2009 (21) „Výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění řídicích i řízených procesů jsou velmi úzce spojovány s již zmíněnými úkoly organizování a organizačních struktur. Důraz se však klade na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních spolupracovníků, resp. jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky. Dochází k řešení nezbytných úloh výběru, rozmístování a přerozdělování spolupracovníků (včetně získávání nových pracovníků či využitelné substituce pracovní síly, rekvalifikace apod.)

3.1.4. Vedení lidí (spolupracovníků)

Vedení lidí je další neméně významnou manažerskou funkcí, která může různým způsobem ovlivnit řízení kurikula v ZUŠ. Definice této sekvenční manažerské funkce dle Vodáčka a Vodáčkové, 2009 (21) zní „Vedení spolupracovníků (lidí) se týká především informačních procesů vyplývajících ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti, více či méně

rovnoprávné spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování a koordinace chování jednotlivců i kolektivů tak, aby včas, účelně a účinně plnili potřebné úkoly.

Zatímco způsoby přímého usměrňování zahrnují např. příkazy, instrukce, normy apod., způsoby nepřímého usměrňování mohou zahrnovat např. metody hmotné i nehmotné stimulace, různé formy motivace a nepřímých doporučení.

V rámci manažerské funkce vedení lidí se řeší nejen otázky vzájemných vztahů v řídicí hierarchii, ale i dnes významné otázky uvážení skrytých zájmů a omezené racionality v chování spolupracovníků. Ve vazbě na procesy organizování jsou dále aktuální např. otázky účelné míry autonomie důležité rozhodovací i výkonné pravomoci a zodpovědnosti v dílčích organizačních podsystemech. Lidé mají v managementu vždy mimořádný význam.

3.1.4a Styly vedení

Podkapitolou k vedení lidí, kterou nemohu opomenout je jeden z aspektů vedení lidí a sice *styl vedení*. Uvedu zde dva styly vedení, které jsou na ZUŠ často uplatňovány. Někdy jsou použity ze strany vedení jako např. „striktně,, autoritativní, jindy zase jako „čistě,, demokratický styl s prvky stylu autoritativního. (O uplatňovaných stylech vedení na konkrétních základních uměleckých školách jsem v rámci předvýzkumu hovořila s několika respondenty z řad ředitelů a pedagogů ZUŠ. Dotazování, a to jak ředitelé, tak i učitelé se shodovali na tom, že právě styl vedení může mít vliv na skryté kurikulum ZUŠ.

- Autoritativní styl vedení,

který je založen na disciplíně, pořádku a poslouchání na slovo. Dle Hospodářové, 1997 (25) „ Je to vedení lidí pouhým přikazováním, kdy vedoucí z velké části ukládá pracovníkům úkoly s podrobnými návody postupu. Při plnění svých příkazů

vymáhá ukázněné, přesné a včasné plnění úkolů tak, jak je uložil. Vychází z předpokladu, že většina lidí se vyhýbá úkolům, odpovědnosti a nerada pracuje.

Dochází tak potom k fluktuaci pracovníků, takže můžeme usuzovat, že držení se výhradně autoritativního stylu vedení bude mít na ovlivňování skrytého kurikula školy spíše negativní dopad. Dle Kotlera, 1992 (26) „Dobří a kvalifikovaní pracovníci odchází = ztráta pro podnik. Vysoká výměna pracovníků. „

- Demokratický styl vedení (konzultativní, participativní, delegativní)

Naopak *demokratický styl* řízení je dle Hospodářové, 1997 (25) „založen na úctě a respektu k druhým, na toleranci, diskuzi a vědomí, že svět není černo-bílý. Charakterizuje jej zájem o spolupracovníky, jejich nápady. Není v něm přítomen syndrom „vševědoucího“ šéfa, který jedině ví vše nejlépe a má vždy pravdu. Lidé nejsou jen poslušnými podřízenými a vykonavateli příkazů manažera, ale jeho iniciativními spolupracovníky. Vedení pak sami chápou jako organizující sílu, která jim pomáhá a usnadňuje dosahování jejich cílů a zájmů. Je to styl vedení lidí formou spolupráce, která ovšem v odůvodněných případech nevyklučuje direktivní postupy.

(Zde bych chtěla upozornit na fakt, který jsem zjistila pomocí rozhovorů s respondenty v předvýzkumu a sice, že v závislosti na převažující typologii osobností typu D a C z řad vyučujících pedagogů na ZUŠ (dle typologie A,B,C,D dle Liesnerové) jsou k vedení lidí v ZUŠ pravděpodobně efektivnější spíše styly demokratický, nebo demokratický s prvky autoritativního. Domnívám se, že styl řízení v závislosti na typologii řízených zaměstnanců může sehrát další důležitou roli v ovlivňování skrytého kurikula v ZUŠ.)

3.1.5. Kontrola

Poslední ze základních manažerských funkcí, která jistě sehrává svoji roli při ovlivňování skrytého kurikula v ZUŠ je *kontrola*.

Jak uvádí Slavíková a kol., 2003 (24) „Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, zjišťování, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Na základě tohoto zjištění a posouzení jsou přijímány kontrolní závěry. Účelem kontroly není pouhá informovanost řídicích pracovníků o stavu sledované reality tzn. zpětná vazba, popř. postihy či likvidace nedostatků, ale především její preventivní vliv., Dle Vodáčka a Vodáčkové, 2009 (21) „Mají kontrolní procesy charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání záměrů (cílů, plánů, standardů, norem atd.) a reality (dosažených výsledků).„

3.2 Paralelní manažerské funkce

U všech výše zmíněných sekvenčních manažerských funkcí manažer souběžně využívá ještě další tři manažerské funkce , které nazýváme *paralelní*:

- Analýza
- Rozhodování
- Implementace

4 Oblasti řízení školy

„Cílem pro školy není zisk, ale snaha poskytnout kvalitní službu zákazníkům za co možná nejefektivnějšího využití svěřených prostředků., (Drucker, 1994, s.11)

Haider (2003) na základě svých výzkumných poznatků navrhl pět oblastí, na které se vedení každé školy musí zaměřovat. Pouze citlivým řízením všech těchto oblastí

lze podle Haidera dosáhnout zvyšování celkové kvality ve škole. Předmětem řízení ve vzdělávacích zařízeních jsou podle něho následující oblasti:

učení a vyučování, klima třídy a školy, vnější vztahy, školní administrativa a řízení, profesní a personální vedení (Haider,2003, s. 1-4).

4.1 Specifika výuky v zuš

4.1.1 Individuální výuka a věková skladba – věkové rozpětí žáků

Jedním ze specifíků výuky v ZUŠ je druh výuky, která je převážně individuální a tak vyžaduje zvláště citlivý přístup s ohledem na věk a vyspělost jedince. Žáci uměleckých škol mohou navštěvovat školu ve věkovém rozmezí 5-21 let. Proto také musí být učitel zvláště dobře vybaven pedagogickými schopnostmi, aby dokázal žáka často v celém takto širokém období kvalitně vyučovat. Starostí ředitele je, aby v rámci manažerských funkcí vedení lidí a kontrola sledoval a prováděl evaluaci pracovního stylu pedagogů.

Ačkoli mnozí chápou termín individuální výuka jako vyučování typu „jeden na jednoho,, , je dle rámcového vzdělávacího programu možné a často i v praxi běžné, že u některých hudebních oborů je v rámci individuální výuky možné vyučovat až čtyři žáky najednou (např. zobcová flétna, elektronické klávesové nástroje...). Takovéto pojetí termínu „individuální,, pak podle mne pootevřává dveře k horším výsledkům žáků, a tak i k negativnímu ovlivňování skrytého kurikula, v tomto případě, ze strany ředitelů, kteří mají v kompetenci určit počet žáků v individuální hodině.

4.1.2 Vlastní příklad učitelů jako profesionálních umělců

Činnost pedagoga a zároveň i umělce - učitelé základní umělecké školy, kteří sami vystupují na veřejnosti mohou být pro žáky vzorem, který se budou pokoušet napodobovat. Učitelé hudby často kromě učitelských vystoupení jsou činní i v orchestrech a jiných hudebních tělesech apod.

II. Výzkumná část

5 Metodologie výzkumu

K realizaci průzkumu, který jsem provedla pro získání informací, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníky jsem sestavila na základě předvýzkumu a prostudované odborné literatury. Oba dotazníky (jeden pro ředitele, druhý pro ostatní vedoucí pracovníky a pedagogy ZUŠ) obsahují 13 položek. Jedná se o položky otevřené, uzavřené a polouzavřené. Snahou bylo vytvořit dotazník s jasnými a jednoduchými otázkami, které umožní osloveným respondentům jednoduché a rychlé odpovědi.

- Výzkumný soubor

Předvýzkum byl proveden formou rozhovorů, kdy bylo užito otázek z dotazníků. Předvýzkum proběhl na vzorku šesti respondentů z řad ředitelů (2 respondenti), vedoucích oddělení (2 respondenti) a učitelů (2 respondenti) základních uměleckých škol z Prahy, středních a severních Čech. Na základě zjištěných dat v předvýzkumu byly dotazníky následně upraveny. Některé z otázek byly přeformulovány tak, aby získaná data měla větší vypovídající hodnotu ve vztahu ke zkoumání možného ovlivňování skrytého kurikula v ZUŠ.

Rozhovory i dotazníkové šetření bylo prováděno v rámci předvýzkumu v průběhu měsíce ledna až března 2013.

V rámci výzkumu jsem provedla náhodný výběr pomocí online generátoru čísel. Generátor je dostupný na WWW: <<http://www.devbook.cz/javascript-online-generator-nahodnych-random-cisel-se-zvolitelnym-rozsahem>>. Na základě vygenerovaných čísel jsem vybrala základní umělecké školy ze školského rejstříku.

Oslovila jsem celkem 40 základních uměleckých škol z celé České republiky. Dotazník byl administrován elektronickou poštou. Dotazník byl vytvořen ve dvou verzích pomocí online nástroje Google docs. E-mail určený vybraným respondentům obsahoval oslovení, informaci o tom, kdo výzkum dělá a jak bude naloženo s daty, zdůvodnění výzkumu, odkaz na dotazník, prohlášení o anonymitě a poděkování.

V úvodu samotného dotazníku bylo uvedeno krátké vysvětlení pojmu *skryté kurikulum*. Návratnost dotazníků od ředitelů ZUŠ je 55% a 65% od zástupců ředitele, vedoucích oddělení a pedagogů.

5.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky

Cílem výzkumu je zjistit a porovnat, zda a v jaké míře se oslovení respondenti z řad ředitelů, zástupců, vedoucích oddělení a pedagogů podílí na činnostech, které mohou ovlivňovat skryté kurikulum základní umělecké školy (např. účast žáků na soutěžích, návštěvy kulturních akcí nad rámec výuky, mezioborová spolupráce, motivace učitelů). Činnosti a momenty ovlivňující skryté kurikulum z různých organizačních pozic byly určeny na základě rozhovorů s respondenty v předvýzkumu.

- **Výzkumné otázky**

Jak se promítá do skrytého kurikula ZUŠ způsob odměňování pedagogů?

Jak se promítá do skrytého kurikula ZUŠ mezioborová spolupráce?

Jak se promítá do skrytého kurikula ZUŠ podpora žáků (ze strany vedení) účastnit se na soutěžích uměleckých škol a podpora žáků v dalším studiu na středních uměleckých školách?

5.2 Dotazníkové šetření

Pomocí dotazníkového šetření jsem se snažila porovnat, zda a v jaké míře na základních uměleckých školách probíhají činnosti, o kterých se domnívám a na základě rozhovorů s respondenty mám ověřeno, že jsou pravděpodobně důležitými činiteli při ovlivňování skrytého kurikula v ZUŠ. Pokusila jsem se porovnat pohled ředitelů s pohledem zástupců ředitelů, vedoucích oddělení a pedagogů.

Šetření bylo realizováno formou písemného on-line dotazování pomocí Google documents.

5.3 Dotazník pro ředitele ZUŠ

Porovnané činnosti ovlivňující skryté kurikulum se dají zařadit do následujících manažerských oblastí:

Oblast orgnizování - dělba kompetencí (delegování) otázka č.1

Oblasti vedení lidí – č.5 a č. 13 (odměňování pracovníků). č. 8, č.9

Oblasti plánování - otázka č.7

Oblasti kontroly - otázka č.12

Ostatní otázky č.2, 3, 4, 10, 11 jsou z oblasti, která by se dala nazvat např. profesně – umělecká.

Domívám se, že předměty otázek (mezioborové projekty, účast na soutěžích..) č.2, 3, 4, 10, 11 přímo ovlivňují skryté kurikulum školy a mají přímý vliv jak na žáky, tak i na ostatní aktéry edukace. Myslím, že pokud budeme chtít maximalizovat kladný vliv na skryté kurikulum školy, bude nutné , aby se na realizaci důležitých činností kurikulum ovlivňujících (at už mezioborových projektů, frekvenci účasti na soutěžích, frekvenci návštěv kulturních akcí ...) aktivně a vědomě, ač bude ovlivňováno něco skrytého, podíleli jak ředitel, tak i zástupci ředitele, vedoucí oddělení a pedagogové.

Abych přispěla ke zvýšení návratnosti dotazníků připojila jsem k emailu s odkazem k vyplnění dotazníku krátký popis s prosbou, poděkováním, příslibem anonymity :

- **Průvodní dopis k dotazníku**

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli, vážení přátelé,
jmenuji se Jana Paulů, pracuji jako učitelka v ZUŠ Lyra na Praze 10, studuji školský management na PedF UK. Jste jedním z patnácti respondentů z řad ředitelů, kteří

byli vybráni náhodným výběrem ze školského rejstříku za účelem účasti ve výzkumu na téma „Skryté kurikulum a možnosti jeho ovlivňování z různých stupňů organizační hierarchie v ZUŠ„

Prosím Vás touto cestou o spolupráci formou vyplnění dotazníku. Snažím se pomocí výzkumného šetření zjistit míru ovlivňování skrytého kurikula řediteli, zástupci, vedoucími oddělení a učiteli. Výstupem šetření by mělo být pojmenování konkrétních momentů, kterými je skryté kurikulum v ZUŠ ovlivňováno ať už kladně či záporně.

Veškerá data získaná z dotazníků budou zpracována anonymně a o výsledný výstup se s Vámi po jejich zpracování ráda podělím. Předpokládaný čas na vyplnění dotazníku je přibližně 5 minut. Samotný dotazník prosím vyplňte v režimu online v níže uvedeném odkazu.

Děkuji Vám mnohokrát za spolupráci, za Váš čas a ochotu. Věřím, že Vaše odpovědi pomohou určit klíčové momenty ovlivňování skrytého kurikula v zuš.

- **Hlavička dotazníku**

Skryté kurikulum a možnosti jeho ovlivňování z různých stupňů organizační hierarchie v ZUŠ.

1) Pojem skryté kurikulum - „všechny zkušenosti a poznatky i dovednosti, které žák či student živelně, funkcionálně získává nad rámec intencionálního (záměrného) vyučování nejen od učitelů, ale i např. od spolužáků, uklízeček, kuchařek aj.,, prof.PhDr.Rudolf Kohoutek,CSc

2) Pojem skryté kurikulum - „na každé škole existuje specifická forma kurikula, kterou bychom mohli označit jako skryté kurikulum. Skryté kurikulum představuje

jakýsi „pohled zevnitř,, na fungování školy, na nevyslovené cíle, průběh a okolnosti realizování oficiálního kurikula. „ (Mareš, Rybářová ,UK v Praze - Skryté kurikulum-málo známý parametr klimatu vysoké školy). Tento anonymní dotazník je určen ředitelům ZUŠ. Níže jsou uvedeny otázky z dotazníku pro ředitele ZUŠ. Odpovědi na uzavřené otázky jsou vyjádřeny v tabulce. Odpovědi na polouzavřené a otevřené otázky jsou rovněž zpracovány do tabulek. Širokou škálu odpovědí na otevřené otázky jsem rovněž upravila do tabulky. Dotazník obsahoval otázky - otevřené č.1, 2, 3, 4, 7, 9, 11, 12; polouzavřené č.5, 8, 13 a uzavřené č.6, 10.

Z dvaceti oslovených respondentů z řad ředitelů ZUŠ, vyplnilo dotazník 11 dotazovaných. Tři respondenti mi sdělili elektronickou poštou, že nemají čas a zájem dotazník vyplňovat. Návratnost dotazníků od ředitelů je 55%

Dotazník-ředite: Otázka č.1 Uved'te prosím 3 činnosti, které nejčastěji delegujete na své zástupce, vedoucí oddělení a učitele:

Delegované činnosti	Počet odpovědí		
organizace vystoupení	9		
hospitace, kontrola dokumentace	5		
tvorba ŠVP	2		
aktivní spolupráce s městem, propagace	1		
uvádění nových učitelů, organizace soutěží	1		
organizace kulturních zájezdů pro žáky	1		
IT – správa webu školy	2		

Otázka č.2 Uved'te prosím dva mezioborové projekty, které vznikly v uplynulých dvou letech na Vaší škole. Vyjmenujte prosím obory, které byly do projektů zapojeny.

Mezioborové projekty	Počet odpovědí	
muzikál	3	
divadlo	3	
Společné projekty: VO, HO, TO, LDO	10	

Otázka č.3 Uved'te 3 poslední příležitosti a jejich datum, kdy měli žáci možnost vidět vystupovat svého učitele.

Vystoupení učitelů	Počet odpovědí	
3 vystoupení do roka (i s daty konání)	5	
3 vystoupení do roka	2	
2 vystoupení do roka	2	
průběžně při školních koncertech	2	

Otázka č.4 Kterých soutěží uměleckých škol se zúčastnili Vaši žáci v uplynulých dvou letech? Jaká získali ocenění?

Soutěže v uplynulých dvou letech		Ocenění - různá
soutěž MŠMT	17	Od 1.míst po čestná uznání, někde neuvedeno
Jiné	14	Od 1.míst po čestná uznání, někde neuvedeno

Otázka č.5 Jakým způsobem odměňujete pedagogy za dobré pracovní výsledky?

Odměny pedagogů za dobré pracovní výsledky	Počet odpovědí	v procentech
Finanční odměna	7	39,00%
pochvala	10	56,00%
ostatní	1	6,00%

Otázka č.6 Máte ve škole, na veřejnosti a žákům přístupném místě, vystavena ocenění žáků ze soutěží uměleckých škol, kterých se v minulosti účastnili?

Ceny žáků ze soutěží – máme vystavené na veřejně přístupném místě v ZUŠ	Počet odpovědí / v procentech	
ano	8	73%
ne	3	27%

Otázka č.7 Kolika procenty se podílíte Vy, Vaši zástupci, vedoucí oddělení a pedagogové na plánování a realizaci mezioborových projektů ZUŠ?

Plánování a realizace MP	Ředitel	zástupce	Vedoucí odd.	učitel	ostatní
100,00%	3	0	0	0	0
50,00%	4				
70,00%-90%	1				
30,00%		2	2		3
20,00%				2	

Otázka č.8 Jak velký kladete důraz na včasné a přesné plnění Vámi zadaných úkolů pedagogům a vedoucím oddělení?

Důraz kladený na včasné plnění úkolů	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech	
velký	8	73,00%	
střední	2	18,00%	
malý	0	0,00%	
jiné	1	9,00%	

Položka č.9

Vyjmenujte prosím vzdělávací kurzy, kterých jste se v rámci DVPP zúčastnil/a Vy sám nebo Vaši pedagogové v loňském školním roce:

Kurzy DVPP	Počet odpovědí		
2 az 4	6		
5 az 10	1		
Více než 10	2		

Otázka č.10

Kolik kulturních akcí s vámi (školou tj. pedagogy...) navštívili žáci školy v tomto školním roce?

Počet kultur. akcí, navštívených v tomto roce žáky ZUŠ	Počet odpovědí	V procentech
1 ž 2	5	45,00%
3 až 4	5	45,00%
5 a více	0	0,00%

Otázka č.11 Uved'te kolik žáků Vaší školy se v uplynulých pěti letech hlásilo na střední umělecké školy. A kolik jich bylo přijato ke studiu.

Počet přihlášených žáků na um. SŠ a VŠ v uplynulých pěti letech	Počet přijatých žáků	Úspěšnost v %	
0	0	-	
15	15	100	
5	4	80	
4	4	100	
10	10	100	
52	41	78	
4	4	100	

Otázka č.12

Pokud byste zjistil/a, že některý z Vašich pedagogů je v požadavcích na žáky až „příliš náročný,, , nebo naopak „příliš nenáročný,, , nebo jeho styl výuky vykazuje jiné „vady,, jakým způsobem byste řešil/a a posléze kontroloval/a nastalou situaci?

Následné řešení „vad,, ve stylu výuky pedagoga:	Počet odpovědí	
Hospitací a pohovorem	1	
Rozhovorem - pohovorem, domluvou - doporučením	2	
popř. mimo jiné i dalším vzděláváním	1	
popř. mimo jiné i přizváním krajského metodika	1	
hospitace nebo rozhovor, doporučení, kontrola	5	
Řešíme spíše přílišnou náročnost kladenou na žáky	1	

U otázky číslo 12 bylo uvedeno, že ředitelé při podezření na „vady„ ve stylu výuky pedagoga, nejčastěji tuto situaci řeší pohovorem, nebo hospitací, doporučením a následnou kontrolou.

Otázka č.13

Jakým způsobem motivujete učitele, vedoucí oddělení a zástupce ředitele, aby se aktivně podíleli na společných projektech a akcích školy?

Způsob motivace ze strany ředitele ke spolupráci učitelů na společných projektech	Počet odpovědí	V procentech
Nemotivuji, projekty jsou povinné	2	14,00%
Dám najevo, že budou následně odměněni	3	21,00%
Dám najevo, že budou následně pochváleni	4	29,00%
jiné	5	36,00%

5.4 Dotazník pro zástupce ředitele, vedoucí oddělení a pedagogy

Níže jsou uvedeny otázky z dotazníku pro zástupce ředitele, vedoucí oddělení a pedagogy ZUŠ . Odpovědi jsou vyjádřeny v tabulkách.

Dotazník obsahoval otázky: otevřené č.1, 2, 3, 4, 7, 9, 11, 12; polouzavřené č.5, 8, 13 ; uzavřené č.6, 10

Z dvaceti oslovených respondentů z řad zástupců ředitelů, vedoucích oddělení a pedagogů ZUŠ, vyplnilo dotazník 13 dotazovaných – 9 učitelů, 2 vedoucí oddělení a 3 zástupci ředitele. Návratnost dotazníků je 65%.

Otázka č. 1 Uveďte prosím 3 činnosti, které na Vás ředitel ZUŠ nejčastěji deleguje?

A proč?

Delegované činnosti	Počet odpovědí		
Vedení a kontrola dokumentace,	5		
ŠVP	1		
Dozor na akcích školy, organizace vystoupení školy	8		
hospitace	1		
inventarizace, archivace	1		

2. Uveďte prosím 2 mezioborové projekty, kterých se Vaši žáci účastní v letošním školním roce (např. nastudování divadelního představení, tematická výstava, nastudování muzikálu...

Mezioborové projekty	Počet odpovědí	
muzikál	4	
divadlo	3	
Společné projekty: VO, HO, TO, LDO	5	
Výstava VO, animace, vernisáž	4	
koncert	8	

Otázka č.3 Uveďte 3 poslední příležitosti a jejich datum, kdy měli žáci možnost vidět vystupovat svého učitele.

Vystoupení učitelů	Počet odpovědí	
3 a více vystoupení do roka (i s daty konání)	4	
3 a více vystoupení do roka	3	
2 vystoupení do roka	5	
Jedno vystoupení do roka	1	
Koncert učitelů	1	

4. Kterých soutěží uměleckých škol se zúčastnili Vaši žáci v uplynulých dvou letech? Jaká získali ocenění?

Soutěže v uplynulých dvou letech	Počet účastníků	Ocenění - různá
Soutěž pořádaná MŠMT	94	Od 1.míst po čestná uznání, někde neuvedeno
Jiné soutěže	14	Od 1.míst po čestná uznání, někde neuvedeno
žádné	1	

5. Jakým způsobem jste ředitelem odměňování za dobré pracovní výsledky?

Odměny pedagogů za dobré pracovní výsledky	Počet odpovědí	v procentech
Finanční odměna	9	50,00%
pochvala	7	39,00%
ostatní	2	11,00%

6. Máte ve škole, na veřejnosti a žákům přístupném místě, vystavena ocenění svých žáků ze soutěží uměleckých škol, kterých se v minulosti účastnili?

Získané ceny žáků ze soutěží máme vystavené na veřejně přístupném místě v ZUŠ	Počet odpovědí / v procentech	
ano	9	69%
ne	4	31%

7. Kolika procenty se podílí ředitel školy, zástupci ředitele, vedoucí oddělení a pedagogové na plánování a realizaci mezioborových projektů ZUŠ?

Plánování a realizace MP	Ředitel	zástupce	Vedoucí odd.	učitelé	ostatní
100,00%		0	0	0	0
50%-60%	2				1
70,00%-90%	1			1	
30-40%				1	
20,00%	3	3	3	3	5

8. Jak velký je kladen ze strany ředitele důraz na včasné a přesné plnění zadaných úkolů?

Důraz kladený na včasné plnění úkolů	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech	
velký	9	69,00%	
střední	3	23,00%	
malý	0	0,00%	
jiné	1	8,00%	

9. Vymenujte prosím vzdělávací kurzy, kterých jste se v rámci DVPP zúčastnil/a v loňském školním roce.

Kurzy DVPP	Počet odpovědí		
Dechové soboty konzervatoř Brno	1		
Konzultace JAMU a ČF	1		
Tvorba švp	3		
žádné	1		
nevím	1		
Studuji VŠ	1		

10. 10. Kolik kulturních akcí jste se svými žáky navštívil/a v tomto šk. roce?

Počet kultur. akcí, navštívených v tomto roce žáky ZUŠ	Počet odpovědí	V procentech
0	3	23,00%
1 až 2	6	46,00%
3 až 4	2	15,00%
5 a více	2	15,00%

11. Uvedte kolik žáků z Vaší třídy se v uplynulých pěti letech hlásilo na střední umělecké školy. A kolik jich bylo přijato ke studiu.

Počet přihlášených žáků na um. SŠ a VŠ v uplynulých pěti letech	Počet přihlášených žáků	Počet přijatých žáků	
konzervatoř	10	10	
JAMU dramaturgie	1	1	
nikdo	4	4	
Uměleckoprůmyslové školy	4	4	
Jiné um. školy	1	1	

12. Jakým způsobem jste ze strany ředitele motivováni k aktivnímu podílení se na společných projektech a akcích školy?

Způsob motivování	Počet odpovědí	V procentech
Projekty a akce máme povinné	7	30,00%
Finanční odměna	7	30,00%
Pochvala, uznání	8	35,00%
ostatní	1	4,00%

13. Prosím vyberte:

Jsem pedagog	9	64,00%
Jsem vedoucí oddělení	2	14,00%
Jsem zástupce ředitele	3	21,00%

Závěr

Odpovědi na výzkumné otázky

Jak se promítá do skrytého kurikula ZUŠ :

- příklad učitele hlavního oboru jako umělce?
- mezioborová spolupráce?
- podpora žáků (ze strany vedení) účastnit se na soutěžích uměleckých škol?
- podpora žáků v dalším studiu na středních uměleckých školách?

Ke zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek jsem využila data získaná v dotazníkovém šetření a informace získané od respondentů v rozhovorech v předvýzkumu.

Na základě získaných dat můžu jednoznačně říci, že každá aktivita ať už propojující různé obory ZUŠ, nebo akce konané pro děti nad rámec vyučovací hodiny (návštěva divadla, koncertu, apod.) , nebo účastnění se na soutěžích uměleckých škol - a tato účast je ve většině škol podporována ze všech úrovní organizační hierarchie – všechny výše uvedené aktivity mají jednoznačně kladný vliv na skryté kurikulum školy. Pouze jedna z odpovědí na otázku, zda podporujete své žáky v dalším studiu na uměleckých např. středních školách – zněla-,, NE! Jsme normální a rodiče taky, děti dál studovat na umělecké střední školy neposíláme.,, S tímto „fenomémem,, se občas setkávám mezi pedagogy ZUŠ a občas i řediteli, je to jev zcela „špatný,, a dle mne podkopávající celou podstatu studia na ZUŠ, ale doufám, že tyto názorové „výjimky,, potvrzují pravidlo, a to, že většina učitelů i ředitelů ZUŠ se dalším uměleckým postupem žáků spíše ráda chlubí a tvoří si tak dobré jméno svých škol a pracují tak i na „pěstování,, pozitivního dopadu skrytého kurikula školy na žáky.

Z odpovědí všech respondentů vyplynulo, že všichni žáci mají možnost vidět vystupovat svého učitele průměrně dvakrát do roka v rámci běžných školních vystoupení. Více než polovina respondentů uvedla, že pořádají vystoupení s účastí učitele více než třikrát do roka. Jeden respondent z řad ředitelů uvedl, že pořádají tzv. učitelské koncerty, kde vystupují pouze učitelé.

Ze získaných dat vyplynulo, že učitelé jsou odměňováni a motivováni jednak finančně a jednak pochvalou. Oba tyto způsoby odměňování a motivace jsou na dotazovaných ZUŠ používány ve stejné míře. Zejména od pedagogů a vedoucích oddělení jsem pak zjistila v rozhovorech v předvýzkumu, že si častěji cenní pochvalu ředitele, než finanční odměnu. A jako motivace je pro ně účinnější „dobrá pracovní parta,, než- li „nějaká kačka navíc,, cituji doslova dva z respondentů.

Můžeme tedy říci, že *způsob odměňování se do skrytého kurikula školy jistě promítá kladně i záporně a to v přímé závislosti na zvoleném způsobu odměňování popř. motivování ředitelem školy.*

Ze získaných dat vyplynulo, že učitelé jsou odměňováni a motivováni jednak finančně a jednak pochvalou. Oba tyto způsoby odměňování a motivace jsou na dotazovaných ZUŠ používány ve stejné míře. Zejména od pedagogů a vedoucích oddělení jsem pak zjistila v rozhovorech v předvýzkumu, že si častěji cenní pochvalu ředitele, než finanční odměnu. A jako motivace je pro ně účinnější „dobrá pracovní parta, než- li „nějaká kačka navíc,“ cituji doslova dva z respondentů.

Můžeme tedy říci, že *způsob odměňování se do skrytého kurikula školy jistě promítá kladně i záporně a to v přímé závislosti na zvoleném způsobu odměňování popř. motivování ředitelem školy.*

Obecná představa respondentů v předvýzkumu byla, že mohou z různých stupňů organizační hierarchie (ředitel, zástupce, vedoucí odd., učitel) ovlivňovat skryté kurikulum v ZUŠ a to oběma směry -tedy kladně i záporně. Respondenti se také shodli na tom, že největší podíl na ovlivňování skrytého kurikula má učitel hlavního oboru, což logicky vyplývá z individuální přístupu, individuální výuky v ZUŠ. Žák je zde až na výjimky (např. vystoupení, hodiny udební nauky, souborová hra...) v kontaktu pouze se svým učitelem hlavního oboru (odhaduji 80% času). Tato skutečnost klade na bedra nejen učitele, ale také ředitele, (který je zodpovědný za personální obsazení) velkou zodpovědnost za „ umělecký,“ vývoj žáka. Domnívám se, že učitel může velmi významně ovlivnit vztah žáka k umění a to i na celý život.

Seznam literatury

1. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-807-3676-476.
2. *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Editor Jan Průcha. Praha: Portál, 2009b, ISBN 978-80-7367-546-2.
3. *A dictionary of education*. Oxford: Oxford University Press, c2009. ISBN 978-0-19-921207-1.
4. BARÁNKOVÁ, Naděžda; DUŠEK, Antonín; HAŠKOVEC, Jiří. Český pedagogický tezaurus. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2002. ISBN 80-211-0435-X
5. *Sborník, Psychosociální klima školy*. Editor Stanislav Ježek. Brno: [Masarykova univerzita], 2003, Jiří MAREŠ, Marie RYBÁŘOVÁ -Skryté kurikulum – málo známý parametr klimatu vysoké školy, str. 102-105, ISBN 80-866-3313-6.
Dostupné:<http://www.klima.pedagogika.cz/skola/doc/Socialni_klima_skoly_I_sbornik_2003.pdf
6. MAŇÁK, Josef; JANÍK, Tomáš; ŠVEC, Vlastimil. Kurikulum v současné škole. Brno: Paido, 2008. ISBN 978-80-7315-175-1
7. PRŮCHA, Jan. Moderní pedagogika. Praha: Portál, 2009a. ISBN 978-80-7367-503-5
8. BARÁKOVÁ, . 2008, str.13, obr. č.1. Dostupné na WWW:<<http://http://studiumdps.tym.cz/files/>kurikulum.doc>
9. WALTEROVÁ, Eliška. Kurikulum: Proměny a trendy v mezinárodní perspektivě. Brno: Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-0846-6.
10. STRAKOVÁ, Jana; TOMÁŠEK, Vladislav; PALEČKOVÁ, Jana. Třetí mezinárodní výzkum matematického a přírodovědného vzdělávání. Souhrnné výsledky žáků 8. ročníků. Praha: Výzkumný ústav pedagogický,1996.

11. GORDON, D.: Hidden Curriculum. In: Husén, T., Postlethwaite, N. (Eds.) International Encyclopedia of Education, New York, Pergamon Press, 1995.
12. JACKSON, P. W. : Life in classrooms. Teachers College Press, Teachers College, Columbia University, 1968, ISBN 0807730343.
13. OVERLY, N. V. : The Unstudied Curriculum: Its Impact on Children. Washington, Association for Supervision and Curriculum Development, 1970.
14. WHITTY, G. and YOUNG, M. F. D. (1976), *Explorations in the Politics of School Knowledge*.
15. SNYDER, B.: The Hidden Curriculum. New York, Knopf, 1970.
16. KAŠČÁK, Ondrej; FILAGOVÁ, Markéta. Javisko a zákulisie školy: O materskej škole a skrytom kurikule. Trnava: Vydavateľstvo Trnavskej univerzity, 2007. ISBN 978-80-8082-169-2
17. VALLANCE, E.: Hidden Curriculum. In: Lewi, A. (Ed.) The International Encyclopedia of Curriculum. Oxford, Pergamon Press 1991, s.40-42.
18. ANDERSON, T.: Revealing the Hidden Curriculum of E-Learning. In: Vrasidas, C., Glass, G.V. (Eds.) Current Perspectives in Applied Information Technologies. Vol.1. Distance Learning. Greenwich, Inf. Age Publishing , 2002.
19. ILLICH, I.: Odškolnění společnosti. Praha, SLON 2001. 109 s. ISBN 80-85850-96-6.
20. Management mania, stupně řízení, dostupné z WWW:<<https://managementmania.com/cs/stupne-rizeni>
21. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
22. KALOUS, J. *Teorie vzdělávací politiky*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997. ISBN 80-211-0247-0.

23. BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. Úvod do teorie a praxe školského managementu II. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-025-4.
24. Lenka Slavíková a kolektiv. 4.1. Pojetí managementu, TPSM, 2003.
25. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana: Obchodní jednání .Praha: Expertis, 1997. 1. vyd. ISBN 80-902446-0-2.
26. KOTLER, P: Marketing. Pearson US Imports a PHIPES, 1992, ISBN 97-80-1355-52445.

Přílohy - Dotazník pro ředitele ZUŠ a odpovědi respondentů

(Celkem odpovědělo 11 respondentů, data v příloze byla publikována ještě před uzavřením dotazníku. Ve výzkumu je zpracováno všech 11 dotazníků.)

paulujana@gmail.com



10 odpovědi

Souhrn [Zobrazit úplné odpovědi](#) [Publikovat analýzu](#)

1. Uveďte prosím 3 činnosti, které nejčastěji delegujete na své zástupce, vedoucí oddělení a učitele:

1) propagace v médiích 2) organizace besídek 3) organizace soutěží zástupce nejčastěji organizuje školní vystoupení, kontroluje TK-hospitace kontrola poboček - BOZP, hospitace ve výuce jejich oboru, řešení provozních záležitostí Organizace koncertů a dalších akcí školy Tvorba ŠVP Žádosti o granty na vedoucí odd. přípravu vystoupení v pololetí a na konci škol. roku, na zástupce kontrolu dokumentace učitelů, na pedagogy služby při veřejných vystoupeních mimo zuš na všechny : IT správa webu školy, hospitace, uvádění nových učitelů vedení informačního systému školy kontrola třídní dokumentace přijímací řízení žáků žádné, jsem jediný zaměstnanec organizace akcí, postupové a závěrečné zkoušky, hospitace organizaci školních akcí práci na ŠVP kulturní zájezdy pro žáky

2. Uveďte prosím dva mezioborové projekty, které vznikly v uplynulých dvou letech na Vaší škole. Vyjmenujte prosím obory, které byly do projektů zapojeny.

1) vemisáž výstavy Měsíc knihy - VO, HO 2) vánoční koncert a výstava - VO, HO Muzikál pro děti/Uhlíř, Svěrák Řada společných vystoupení HO a TO Zelená hora v objetí Plesohrátky ZUŠ Vždy všechny 4 obory divadlo, muzikálek HO, TO, LDO představení Čarodějky. VO, TO, HO průřez muzikál. hitů. Adventní odpoledne - HO, VO. LDO Velikonoční harašení - VO, LDO, TO, HO vyučují pouze individuální hru na housle a komorní hru projekt baroko (všechny 4 obory - kostýmy, div. představení, tanec, koncert na zámku, výstava) G. Gershwin (všechny obory - koncert, hraný životopis, plakáty, dobový tanec, architektura) Tak se hraje u nás -orchestrální koncert - hudební, výtvarný, literárnědramatický obor Vánoční koncert - taneční, hudební obor

3. Uveďte 3 poslední příležitosti a jejich datum, kdy měli žáci možnost vidět vystupovat svého učitele.

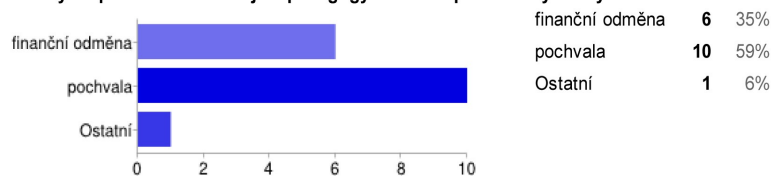
1) Vánoční koncert - 19. prosinec 2) Koncerty Táborového orchestru - 24.11. 3) Třídní besídky - průběžně Vánoční vystoupení 22.12., Plesohrátky ZUŠ 23. 2. 2013, Koncert učitelů 29.11. 2012, Vánoční koncert ZUŠ 11.12.2012 vánoční koncert v kostele, velikonoční vystoupení na náměstí, vystoupení pro žáky zš, výchovný koncert - březen v pololetí a na konci šk. roku při vystoupeních ZUŠ Klavírní koncert - 27. 4. 2013 Vánoční koncert - 20. 12. 2012 Výroční koncert Varnsdorfského hudebního léta - 24. 6. 2012 při všech pravidelných koncertech naší školy 17. 4. 2013 - koncert učitelů 22. 3. 2013 - koncert k 80. výročí školy 15. 3. 2013 - koncert smyčc. oddělení Od houslí ke kontrbasu průběžně při školních koncertech

4. Kterých soutěží uměleckých škol se zúčastnili Vaši žáci v uplynulých dvou letech? Jaká získali ocenění?

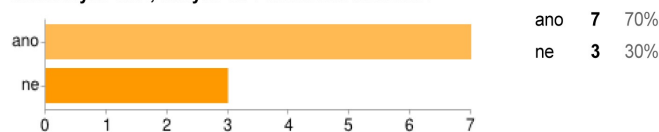
viz Úspěchy školy na www.zusrf.cz včetně archivu za loňský rok Karlovarská skřivánek , cena poroty To není na 5 minut... Praguuitar2013 - 2. místo, Vídnava 2012 zlaté pásmo, Dětská porta Praha 1. místo, Novohradská flétna - mezinárodní 1. - 3. místa, soutěže MŠMT - obor akordeon, EKN, komorní hra - zatím KK..... Krajská soutěž MŠMT ve zpěvu - dvakrát 3. místo Krajské kolo MŠMT ve hře na dechové nástroje - dvakrát 1. místo Celostátní kolo MŠMT ve hře na

dechové nástroje - 3. místo Zahradní písní - Praha - bronzové pásmo Krajská soutěž ve sborovém zpěvu Nipos Artama - stříbrné pásmo VO - účast v mezinárodní soutěži na téma divadlo - Lidice Celostátní přehlídka TO - Jablonec nad Nisou - 2011 a 2012 Krajská přehlídka Tanec, tanec...Žďár 2012 - 1 nominace do celostátního kola Krajská přehlídka TO v Jihlavě - 1 přímý postup a několik ocenění Ústřední kolo TO Kroměříž - diplom s oceněním Celostátní přehlídka scénického tance Kutná Hora Krajské kolo LDO přehlídky Mumraj 2012 - 1 nominace do celostátního kola Celostátní kolo LDO - Svitavy Wolkerův Prostějov - 2 žákyně Flétnová soutěž Teplice, čestné uznání Soutěž zuš, čestné uznání v krajském kole Skřivánek - 1. místo v krajském kole Sborový zpěv - 1. místo v oblastní soutěži Krajské kolo soutěže ZUŠ ,houslové duo 1. místo Hudební obor: Soutěž základních uměleckých škol vyhlášená MŠMT Okresní kola: 1. místo 27 žáků, 1 orchestr, 2 cimbálové muziky 2. místo 12 žáků 3. místo 6 žáků Krajská kola: 1. místo 11 žáků, 2 CM 2. místo 12 žáků, 1 orchestr 3. místo 1 žák Ústřední kolo: 2. místo 2 CM, 1 žák Czech Jazz Contest Praha – postup do finále BLUE TONE BAND Mezinárodní festival Zimní pohádka Teplice- laureát II. stupně Mezinárodní folklorní festival Strážnice Mezinárodní jazzový festival Litvínov 2011 Mezinárodní soutěžní festival Mořská harmonie Gruzie – 1. cena kategorie C Reduta Praha – jazzová soutěž Mezinárodní akordeonová soutěž Ostrava Výtvarný obor: Mladí kraje – krajská soutěž ZK, fotosoutěž „Sport je radost i dřina“ 1. místo a postup na olympiádu 1 žák V. Zimní olympiáda dětí a mládeže ČR 4. místo 1. žák Celé Česko čte dětem – ilustrace práce 2 žákyně byly vybrány Komenský a my účast Národní přehlídka VO ZUŠ „Oči dokořán“ účast Literárně-dramatický obor Mladí kraje – „Slovo mluvené a psané“ laureát 1 žák Divadelní přehlídka Kojetín Muzicool Taneční obor Krajská přehlídka scénického tance ARTAMA v Otrokovicích 2 taneční čísla Okresní kolo přehlídky tanečního oboru MŠMT 6 tanečních čísel akordeon - 1.místo v ústředním kole soutěže ZUŠ dechové nástroje - 1.místa v krajském kole

5. Jakým způsobem odměňujete pedagogy za dobré pracovní výsledky?



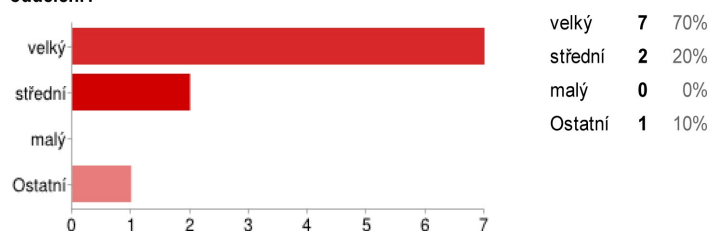
6. Máte ve škole, na veřejnosti a žákům přístupném místě, vystavena ocenění žáků ze soutěží uměleckých škol, kterých se v minulosti účastnili?



7. Kolika procenty se podílíte Vy, Vaši zástupci, vedoucí oddělení a pedagogové na plánování a realizaci mezioborových projektů ZUŠ?

100% já 50, ostatní dalších 50 60 ředitel 70% učitelé 30% ředitel 50, zástupce 0, pedagogové 50 30/10/30/30 já - 50 zástupkyně - 30 ostatní - 20 100% ředitel, zástupci - 90-100% vedoucí oddělení - 40% pedagogové - 10% ředitelka 50 zástupce 30 pedagogové 20

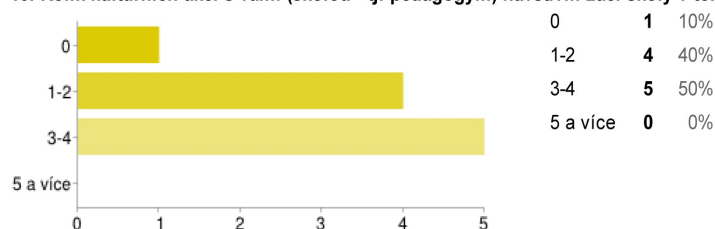
8. Jak velký kladete důraz na včasné a přesné plnění Vámi zadaných úkolů pedagogům a vedoucím oddělení?



9. Vyjmenujte prosím vzdělávací kurzy, kterých jste se v rámci DVPP zúčastnil/a Vy sám nebo Vaši pedagogové v loňském školním roce.

Viz výroční zpráva 2012 - 2013 v Dokumentech na www.zusrf.cz V rámci DVPP organizujeme odborné umělecké semináře, takže v loňském roce jich proběhlo 47, letos je v plánu 30 seminářů. Učitelé se zúčastňují.. Konzervatoř Brno -zobcová flétna, klavír, akordeon Zvyšování kompetencí ved. pracovníků ZUŠ - Telč Celostátní setkání vedoucích poradců ZUŠ - Fakta - Praha Metodické centrum JAMU Školení ŠVP Jihlava Školení na PC - MÚ Školení ČČK Flautoškola, seminář HN NIDV - Podpora ZUŠ Seminář k hudební nauce Klavírní kurz - vícekrát Kurzy manželů Jenčkových Smyčcové kursy Tumulov, Nová Paka, Litomyšl strašně moc - jen já asi 15 (pracovněprávní vztahy, zákony, školení v hudební nauce, BOZP...ŠVP, celkem za školení jsme vydali 75 tis. (odborné semináře, Artprogram - ESF, příprava Kurikulární reformy... ředitelka např.Celostátní vzdělávací setkání ředitelů ZUŠ - FAKTA Žďár n.S. pedagogové - např.Klarinetové aj.soboty - KONZERVATOŘ Brno

10. Kolik kulturních akcí s vámi (školou - tj. pedagogy...) navštívili žáci školy v tomto školním roce?



11. Uvedte kolik žáků Vaší školy se v uplynulých pěti letech hlásilo na střední umělecké školy. A kolik jich bylo přijato ke studiu.

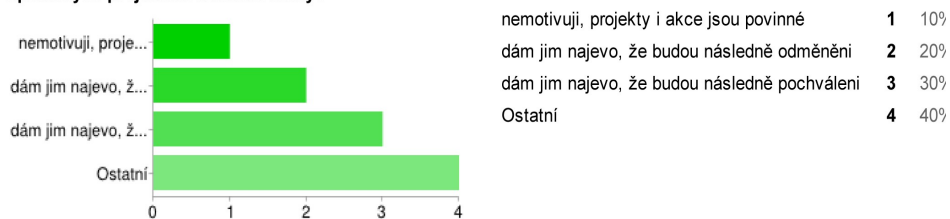
Viz výroční zpráva na www 0 4/4 2012 - 3 a přijati 3 2010 - 2 a 2 přijaty 2009 - 2 a 2 přijati 2008 - 8 a 8 přijato 2/1 0 5, přijati 4 4 52, přijato 41 4 žáci přijati ke studiu na konzervatoři

12. Pokud byste zjistil/a, že některý z Vašich pedagogů je v požadavcích na žáky až „příliš náročný,, , nebo naopak „příliš nenáročný,, , nebo jeho styl výuky vykazuje jiné „vady,, - jakým způsobem byste řešil/a a posléze kontroloval/a nastalou situaci?

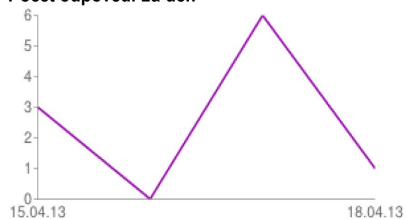
Rozhovorem, hospitací pohovorem Pohovorem, sdělením, co není OK, následnou kontrolou Hospitací a pak následně v pohospitačním pohovoru pohovorem, domluvou,

kontrolou rozhovorem, domluvou, motivačním rozhovorem, doporučeními, dalším
 vzděláváním, kontrolou jsem jediná vyučující hospitace, pohovor, následná kontrola, hospitace
 vedoucího oddělení - hospitace -rozbor hodiny -doporučení nápravy, uložení konkrétních kroků -
 následná kontrola

13. Jakým způsobem motivujete učitele, vedoucí oddělení a zástupce ředitele, aby se aktivně podíleli na společných projektech a akcích školy?



Počet odpovědí za den



Dotazník pro zástupce ředitele, vedoucí odd. a pedagogy ZUŠ; odpovědi respondentů (Celkem odpovědělo 13 respondentů, data v příloze byla publikována ještě před uzavřením dotazníku. Ve výzkumu je zpracováno všech 13 dotazníků.)

paulujana@gmail.com ▾

 Upravit formulář

11 odpovědi

Souhrn [Zobrazit úplné odpovědi](#) [Publikovat analýzu](#)

1. Uveďte prosím 3 činnosti, které na Vás ředitel ZUŠ nejčastěji deleguje? A proč?

dokumentace, dokumentace, dokumentace Organizace a dohled na tanečních akcích, včetně přehlídek, soutěží a vystoupení. Zveřejňování úspěchů a činnosti tanečního oboru. Nové informace na webových stránkách ZUŠ týkající se tanečního oboru. organizování koncertů, hospitační činnost, organizace besídek-střídáme se zajištění koncertu zajištění kulturní akce pro žáky ŠVP vyplňování dokumentace, dozor na akcích školy, častá kontrola dokumentace, dohled nad žáky na vystoupeních nic 1. vedení a kontrola povinné pedagogické dokumentace všech učitelů 2. harmonogram všech akcí školy na školní rok včetně dramaturgie a programů 3. zabezpečování organizace (určení služeb, rozdělení úkolů, pověření učitelů atp.) a hladkého průběhu akcí školy - vyplňování různých dokumentací - organizace kulturních akcí v rámci ZUŠ - účast na školních poradách jsem ředitel školy, bez odpovědi...

2. Uveďte prosím 2 mezioborové projekty, kterých se Vaši žáci účastní v letošním školním roce (např. nastudování divadelního představení, tematická výstava, nastudování muzikálu...

divadlo, výstava účast na vánočním koncertu ZUŠ účast na koncertu ke Dni matek účast na závěrečném koncertu ZUŠ divadlo -HO,TO,VO, LDO, muzikál -.- závěrečný koncert, vánoční koncert, koncert ke Dni matek... Vánoční koncert vernisáž výstavy VO nácvik div.představení Valašský betlém, pásmo populárních písní s animací VO Operka od J.Uhlíře a Z.Svěráka HO,TO,LDO,VO pohádka s doprovodem souboru 1. nastudování muzikálu Popelka (P. Malásek - V. Kopta) 2. výstava žáků VO na téma Indie (vernisáž žáci TO a třídy bicích nástrojů) - 3 kola soutěže v komorní hře Vánoční a závěrečný koncert školy - společná vystoupení TO a HO školy

3. Uveďte 3 poslední příležitosti a jejich datum, kdy měli žáci možnost vidět vystupovat svého učitele.

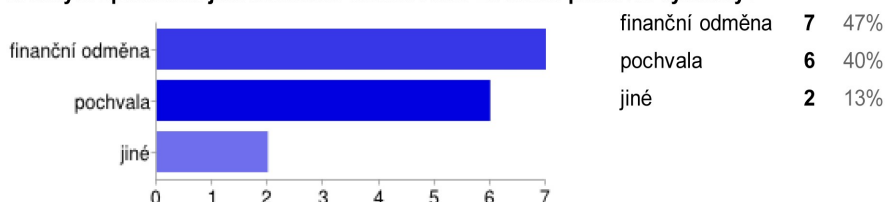
vánoční besídka Taneční soutěž - 13.4.2013 Vánoční koncert ZUŠ - 18.12.2012 Závěrečný koncert ZUŠ - 22.6.2012 interní vystoupení každé čtvrtletí U korepetitorů je to každý měsíc, někteří učitelé jsou samostatně koncertně činní, koncerty učitelů se na naší škole nepořádají třídní přehrávky, koncerty na Vánoce a na Velikonoce vánoční a závěrečný koncert zuš vánoční besídka a velikonoční slavnosti 1. tradiční koncert učitelů (letos 26. březen) 2. pravidelně

na měsíčních žákovských koncertech jako doprovod nebo jako součást žákova vystoupení či žákovského uskupení 3. vernisáže pořádané KIC města nebo muzeem - Koncert ZUŠ 2013 cca 5x - Vánoční koncert 2012 - Produkce na vernisáži 2013 učitelé se aktivně účastní např. při vystoupeních žáků - poslední vystoupení se konalo 11/3, před tím v únoru a zmíněný Vánoční koncert 19/12/2012

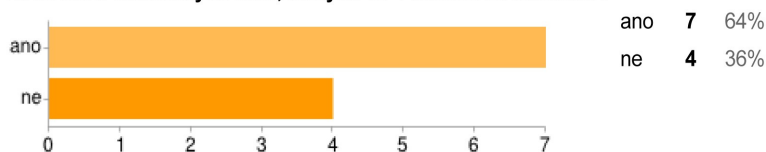
4. Kterých soutěží uměleckých škol se zúčastnili Vaši žáci v uplynulých dvou letech? Jaká získali ocenění?

- Mezinárodní taneční soutěž v Bratislavě - duben 2013 - 6.ročník - 1.místo JVK - 7.ročník - 2.místo JVK Taneční soutěž "O ZLATÝ KLOBOUČEK" - březen 2012 5.ročník - Hlavní cena poroty 6.ročník - Hlavní cena poroty Přehlídka ZUŠ - leden a únor 2012 6.ročník - ocenění za technickou připravenost v okresním i krajském kole, postup do krajského kola krajské kolo soutěže MŠMT, 2 krát 3.místo žáci se pravidelně účastní soutěží ZUŠ, ocenění nevím, to je otázka pro konkrétní pedagogy okresní a krajské kolo soutěže dechových nástrojů - 1.,2.místa žádných soutěž zuš 1. a 2. kolo hudební obor, žádné Pravidelně se žáci školy účastní soutěží vyhlášených MŠMT. školní rok 2011/2012: Hra na dechové nástroje okresní kolo: 8 x 1. místo s postupem, 5 x 2. místo, 1 x 3. místo, 1 x ČU sólový zpěv okresní kolo: 2 x 3. místo, 3 x ČU krajské kolo: Hra na dechové nástroje: 3 x 1. místo s postupem, 1 x 1. místo, 2 x 2. místo, 1 x ČU ústřední kolo Hra na dechové nástroje: 1 x 3. místo, 2 x ČU Soutěž ZUŠ ve hře na žestové nástroje - 1. 2. 3. místo v krajském kole Soutěž "Žestě Brno" - 1.místo soutěž ZUŠ, okresní kolo, 3.místo

5. Jakým způsobem jste ředitelem odměňováni za dobré pracovní výsledky?



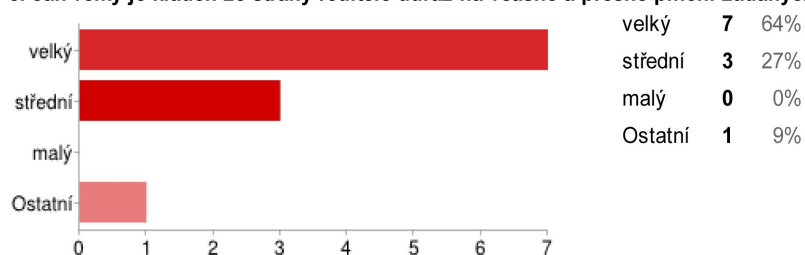
6. Máte ve škole, na veřejnosti a žákům přístupném místě, vystavena ocenění Vašich žáků ze soutěží uměleckých škol, kterých se v minulosti účastnili?



7. Kolika procenty se podílí ředitel školy, zástupci ředitele, vedoucí oddělení a pedagogové na plánování a realizaci mezioborových projektů ZUŠ?

ř80,u20 mezioborových projektů se účastní všichni pedagogové, včetně ředitele ředitel 60, učitelé 40 Jsme malá škola, děláme všichni všechno při pedagogické radě se společně plánují mezioborové akce 20,20,20,40 nevím 30 30 20 20 neměřím - mezioborový projekt bez účasti všech vyjmenovaných nefunguje (není mezioborovým projektem) rovnoměrně

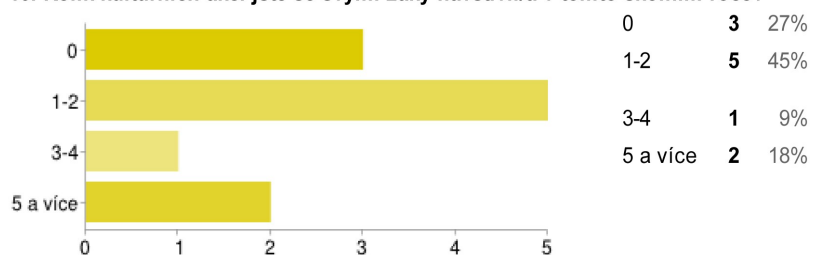
8. Jak velký je kladen ze strany ředitele důraz na včasné a přesné plnění zadaných úkolů?



9. Vyjmenujte prosím vzdělávací kurzy, kterých jste se v rámci DVPP zúčastnil/a v loňském školním roce.

seminář švp to je vše -(- - studuji FF MU- hudební vědu Jenčková - PHV a HN, Nové trendy ve výuce HN - Vilanec u Jihlavy žádných - pravidelné Dechové soboty pořádané konzervatoří Brno (navštěvuji 5. rok) - semináře a školení týkající se tvorby ŠVP (byl jsem koordinátor) Každý měsíc konzultace s profesory JAMU a hráči ČF. Dá mi to víc než nabízené kurzy. nevzpomínám si, musel bych dohledat a nejsem na pracovišti.

10. Kolik kulturních akcí jste se svými žáky navštívil/a v tomto školním roce?

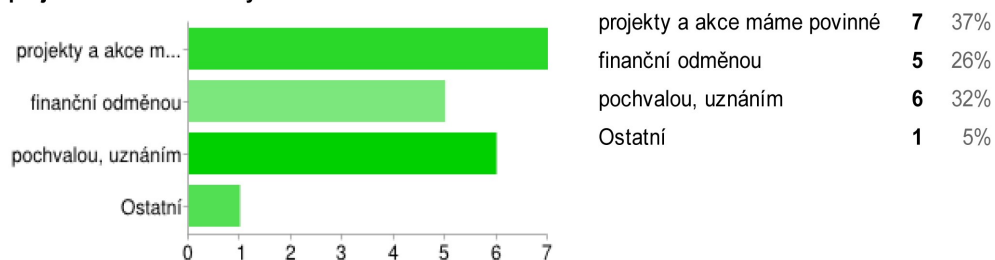


11. Uvedte kolik žáků z Vaší třídy se v uplynulých pěti letech hlásilo na

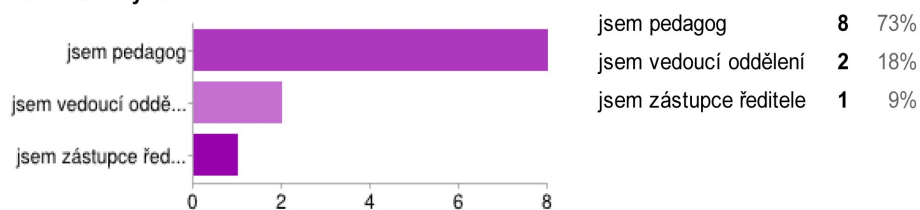
střední umělecké školy. A kolik jich bylo přijato ke studiu.

nikdo konzervatoř Brno - hlásili se 3 žáci, přijati byli 3 žáci 1/1 žádný, žáci i rodiče mají rozum - 0 0 žádní žádný Hlásili se 4 - přijati byli 4 nevím z hlavy, nedělám si ani podobný seznam.

12. Jakým způsobem jste ze strany ředitele motivováni k aktivnímu podílení se na společných projektech a akcích školy?



13. Prosím vyberte:



Počet odpovědí za den

