

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

KATEDRA HUDEBNÍ VÝCHOVY A KULTURY

**ORGANIZACE A VEDENÍ ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Adéla Somolíková, DiS.**

*hudební výchova se zaměřením na vzdělávání*

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Romana Feiferlíková, Ph.D.

**Plzeň, 2024**



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni dne .....

Adéla Somolíková, DiS.



### **Poděkování:**

Chtěla bych poděkovat Mgr. et Mgr. Romaně Feiferlíkové, Ph.D., za podporu, trpělivost a cenné rady při vzniku práce a dále paní ředitelce ZUŠ Třemošná Mgr. Jarmile Žižkové a zástupkyni Bc. Karolíně Ronovské, DiS., za poskytnuté informace. Také bych chtěla poděkovat svým přátelům za ochotu a pomoc, které si velmi vážím.



## **OBSAH**

Úvod	1
<b>1. Charakteristika a historie vývoje základních uměleckých škol</b>	<b>2</b>
<b>2. Pracovní pozice v zuš</b>	<b>6</b>
2.1 Učitel	6
2.2 Hospodář	6
2.3 Zástupce ředitele	7
<b>3. Ředitel (vedoucí pracovník)</b>	<b>8</b>
3.1 Komunikace	9
3.2 Motivace	10
3.3 Sebepoznání, sebepojetí, seberozvoj, sebeřízení	11
3.3.1 Vztah vnitřního a vnějšího světa	12
3.4 SWOT analýza	13
3.5 Druhy vedení	14
<b>4. Management a marketing</b>	<b>17</b>
4.1 PR školy	18
4.1.1 Webové stránky	18
4.1.2 Sociální sítě	19
<b>5. Péče o zaměstnance</b>	<b>20</b>
5.1 Vhodné pracovní prostředí	20
<b>6. Práce s časem</b>	<b>22</b>
6.1 Jak řídit čas	22
6.1.1 Stanovovat si cíle	22
6.1.2 Analýza času	23
6.1.3 Nástroje, které nám urychlují procesy	23
6.1.4 Předávání odpovědnosti a pravomocí	23
6.1.5 Delegování	24
<b>7. Porady</b>	<b>26</b>
7.1 Příprava	26
7.2 Průběh – Jak zajistit smysluplnou poradou?	27
7.3 Závěr porady	28
Závěr	30
Resumé	31
Seznam literatury	32
Knihy:	32
Webové zdroje:	32
Jiné akademické práce:	32
Seznam obrázků a tabulek	33

## Úvod

Téma této bakalářské práce jsem si vybrala z toho důvodu, že již několik let učím na základních uměleckých školách a zajímalo mě, jaké povinnosti a odpovědnosti s sebou nese pozice ředitele. Hlavní cíle této bakalářské práce vidím ve formulování základních ideí pro to, jak se stát dobrým ředitelem, vést kvalitní školní instituci a apelovat na skutečnosti, které se s touto prací mohou spojovat. V průběhu celé práce je proto text doplněn vybranými základními teoretickými prameny, které se těchto oblastí dotýkají.

V první kapitole se zaměřím na stručnou charakteristiku a historii vývoje základních uměleckých škol. Druhá kapitola se věnuje pracovním pozicím v rámci základního uměleckého vzdělávání – tedy pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům. Třetí kapitola je věnována osobnosti ředitele, především v oblasti jeho stanovených kompetencí, dále v oblasti komunikace, motivace podřízených, osobního seberozvoje, tvorby SWOT analýzy v rámci výkonu jeho funkce a jejích výhod, či druhům personálního vedení. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na management a marketing školy – jak ji správně propagovat a jaké informace veřejně sdílet. V páté kapitole shrnu důležitost péče o zaměstnance a vhodného pracovního prostředí. Šestá kapitola se věnuje práci s časem, tedy jak ho správně využívat a které nástroje především ředitelům pomáhají k jeho efektivnímu využití. Poslední, sedmá, kapitola je zaměřena na téma porad – jejich začátku, průběhu i zakončení. Závěry a sumarizace této bakalářské práce jsou pak následně prezentovány v osmé kapitole s názvem Závěr. Celý text práce je také doplněn o poznámkový aparát a seznam užitých zdrojů.

Při vypracovávání jsem čerpala z vlastních zkušeností, informací z knih uvedených následně v seznamu užitých literatury a vedla jsem také cílené a řízené rozhovory, především s paní ředitelkou základní umělecké školy v Třemošné Mgr. Jarmilou Žížkovou a její zástupkyní Bc. Karolínou Ronovskou, DiS.

Ačkoliv se umělecké školy soustředí na mnoho různorodých oblastí, zaměřila jsem se především na hudební obory, neboť s těmi jsem nejbližší seznámena. Inspiraci jsem čerpala ze základní umělecké školy v Třemošné, jelikož mě provází celý život. Sama jsem od útlého věku na základní umělecké škole studovala, dokonce vícero oborů. Zúčastnila jsem se několika soutěží a díky těmto zkušenostem a získaným dovednostem jsem mohla svoje hudební studium rozvíjet dál na konzervatoři a následně i na katedře hudební výchovy a kultury pedagogické fakulty Západočeské univerzity.

Již jako student konzervatoře jsem dostala možnost nastoupit na pozici pedagoga a předávat své získané dovednosti dál. Jako začínající učitel jsem potřebovala pomoc a podporu, kterou jsem od svých vedoucích získala. Učím již pátým rokem a na obou hudebních školách jsem velmi spokojená, protože vnímám, jakým způsobem se o nás vedení stará. Každý ředitel je samozřejmě jiný, má jiné zázemí, možnosti, způsoby vedení i různý počet učitelů a žáků, za které nese zodpovědnost. Tato bakalářská práce by mohla sloužit nejen pro budoucí ředitele, ale mohla by ji využívat široká škála uživatelů.



## 1. CHARAKTERISTIKA A HISTORIE VÝVOJE ZÁKLADNÍCH UMĚLECKÝCH ŠKOL

Základní umělecké vzdělávání je zakotveno v zákoně č. 561/2004 Sb. („Školský zákon“) a dále ho upravuje vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 71/2005 „*O základním uměleckém vzdělávání*“.<sup>1</sup> Nabízí tzv. neformální stupeň vzdělání – základy v hudebním, výtvarném, tanečním či literárně-dramatickém oboru. Počátky uměleckého vzdělávání můžeme sledovat již od 17. stol.<sup>2</sup>

Ve 20. letech minulého století vznikla síť hudebních škol pojmenovaná jako „základní hudební školy“, která se v 60. letech přejmenovala na „lidové školy umění“ známé také jako „lidušky“. Po sametové revoluci vznikl dnešní název „základní umělecké školy“ (ačkoliv pojem liduška můžeme slyšet dodnes), který slovo „hudební“ v původní verzi zaměnil z toho důvodu, že výuka se již netýká pouze hudebního oboru. V dnešní době se v České republice nachází na 476 základních uměleckých škol, které navštěvuje až 218 822 žáků.<sup>3</sup>

Základní umělecké školy se kromě výuky žáků podílejí také na kulturním životě města či vesnice, ve které se nacházejí. A tak její vliv není krátkodobý. Spousta dospělých absolventů základní umělecké školy může z tohoto vzdělání stále těžit a provozovat uměleckou činnost formou hobby, vedlejšího přivýdělku či plnohodnotného zaměstnání.<sup>4</sup>

Zájemci mohou toto studium zahájit v různém věku, avšak bývá zvykem, že děti začínají umělecké studium s nástupem do základní školy, tedy kolem šestého roku věku. Pro děti předškolního věku mají některé školy přípravný program, kde se žáci učí úplné základy pro jejich budoucí studium. Jedná se především o různá rytmická cvičení, tedy vytleskávání, nebo hru na nástroje Orffova instrumentáře. Dále je nedílnou součástí zpěv písní, které opět mohou děti doprovázet za pomoci různých nástrojů.

Některé umělecké školy vyžadují u žáků absolvování přijímacího řízení. To je samozřejmě uzpůsobeno věku a schopnostem zkušného dítěte. Ti nejmenší ukazují své dovednosti například pomocí opakování jednoduchého rytmu po učiteli, zpěvu připravené písně, za doprovodu klavíru i bez, poznávání klesající/stoupající nebo veselé/smutné (tj. dur/moll) melodie. Pokud na přijímací řízení přijde starší žák (například z jiné hudební školy), upravuje se náročnost zadání tak, aby bylo úměrné jeho věku a schopnostem. Toho se může docílit například zkomplikováním rytmů k zopakování, poznáváním konkrétních tónů, intervalů, akordů, nebo pokud možno, hrou na nástroj. Zkoušející učitelé, nebo také zkoušející komise, se shodnou na formě ohodnocení žáků (například známky, body apod.), podle kterých poté všechny zájemce o studium ocení. Následně je určena hranice ze známek, ať už bodová či průměrová, podle které se instituce snadno může rozhodnout o míře kompetencí jednotlivých kandidátů.

Zájemci o studium by si také měli předem vyplnit přihlášku, která se často nachází na webových stránkách školy, a také si rozmyslet, jaký nástroj preferují. U některých

<sup>1</sup> ALEŠ HÁJÍČEK, A., UK – pedagogická fakulta 2010. *Marketing základní umělecké školy*, str. 18

<sup>2</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009. *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*

<sup>3</sup> HÁJÍČEK, A., UK – pedagogická fakulta 2010. *Marketing základní umělecké školy*, str. 19

<sup>4</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009. *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*

základních uměleckých škol, kde je o studium velký zájem, je dobré si pro jistotu vybrat nástrojů více, kdyby preferovaný obor byl již plně obsazený.

Každá umělecká škola nabízí několik stupňů vzdělávání:

1. **Přípravný stupeň:** jak je již zmíněno výše, jedná se o děti předškolního věku, které se připravují na budoucí studium vybraného nástroje. Neřeší se tedy technická příprava hry na konkrétní nástroj, ale především rytmické cítění, zpěv, popřípadě intonace nebo sluchová analýza.
2. **První stupeň:** žák se již zdokonaluje ve hře na vybraný nástroj, nebo v oboru, který umělecká škola nabízí. Učitel se řídí dle předepsaného školního vzdělávacího plánu (ŠVP), který určuje, jakých schopností by měl žák v daném ročníku dosáhnout. Studium prvního stupně trvá 7 let a je zakončeno absolventským vystoupením nebo zkouškou.
3. **Druhý stupeň:** je pokračování předchozího sedmiletého vzdělání. Ještě více se rozšiřuje dovednost hry na nástroj. Studium trvá 4 roky a je také zakončené absolventským koncertem či zkouškou.
4. **Vzdělávání s rozšířeným počtem hodin:** je speciálně upravená výuka pro mimořádně nadané žáky, kteří se připravují na další úroveň vzdělávání, a to například pro studium na konzervatoři nebo na jiné střední škole s uměleckým zaměřením nebo také na studium na vysoké škole s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením. Hodiny jsou po domluvě s ředitelem školy prodlouženy o půl vyučovací hodiny, tj 22,5 minut. Tento čas poskytuje prostor pro hlubší a obsahově náročnější studium.
5. **Studium pro dospělé (SPD):** je speciální studium pro žáky, kteří mají za sebou oba stupně vzdělávání, ale stále chtějí ve studiu pokračovat. Nebo naopak je určena pro studenty, kteří se k uměleckému vzdělání rozhodli až jako dospělí jedinci. Tato výuka je v souladu s koncepcí celoživotního vzdělání. Tento druh studia není financován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), a tak je na vedení každé školy, jak se k této situaci postaví. Jednou z nabízených možností je navýšení školného dospělým studentům tak, aby pokrylo veškeré výdaje, tj. elektřinu, nájem i učitele. To by se však vyšplhalo na částku, kterou by ne každý chtěl za studium na základní umělecké škole obětovat. Druhá, o něco optimálnější možnost, je si z celkového počtu studentů vypočítat procento dospělých, které je možné pokrýt za pomoci plateb školného všech žáků školy a snížit tak dospělým studentům školné na běžnou částku.<sup>5</sup>

Když se žák rozhodne začít hrát na hudební nástroj v pozdějším věku, nastává otázka, zda by měl nastoupit do prvního ročníku nebo do třídy úměrné své věkové kategorii. Pokud začne v prvním ročníku, jeho vzdělávací plán se přizpůsobí s ohledem na pravděpodobnost rychlejšího učení se nových věcí. Nastoupí-li do vyššího ročníku, školní plán bude požadovat určité dovednosti, které ještě nemá. Rozhodnutí, do kterého ročníku

---

<sup>5</sup> Ministerstvo školství mládeže, a tělovýchovy. RVP ZUV - *Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání*. [online] In: Edu.cz. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2010. Dostupné z: <https://www.edu.cz/rvp-ramcove-vzdelavaci-programy/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-zakladni-umelecke-vzdelavani-rvp-zuv/> [citováno 2024-3-27]

žák nastoupí je na posouzení vedení školy, či konkrétního pedagoga. Avšak převážně žáci bez ohledu na věk začínají prvním ročníkem.

Vedle výuky daného uměleckého předmětu probíhá na ZUŠ hromadná výuka hudební nauky. V prvních letech se učivo skládá hlavně ze čtení notového materiálu a dalších teoretických informací, které jsou nutné pro samotné vykonávání oboru, který žák studuje. V následujících letech se výuka věnuje především dějinám hudby/umění a známým osobnostem z historie i současnosti.

S návazností na stupeň, ve kterém žák studuje svůj hlavní obor, je taktéž studium hudební nauky, tedy jinými slovy, ročník hudební nauky a hlavního oboru se ve valné většině případů shodují.

Existují ale také výjimky. Za předpokladu, že žák s učivem nemá žádné zkušenosti, je na místě začít s hudební naukou zcela od začátku. Pokud již předchozí zkušenost má (například z jiné hudební školy nebo oboru), může po prokázání svého studia pokračovat v takovém ročníku, kterého dosáhl předchozím studiem či ho sama instituce může zařadit do takového ročníku, který odpovídá jeho prokázaným znalostem.

Ve čtvrtém ročníku je žák povinen přidat další předmět, vhodný jako doplněk k jeho oboru. Může se jednat například o hru v orchestru, sborový zpěv, nebo komorní hru s ostatními žáky školy v oboru i mimo něj. Mohou tak vznikat například flétnová tria, saxofonová kvarteta, ale i komorní uskupení v různém nástrojovém obsazení. Fantazii se v tomto ohledu často meze nekladou – mohou totiž vzniknout velmi unikátní soubory. Žák si tak osvojí další dovednosti a může naplno využívat to, co se již naučil v individuální výuce.

Každá základní umělecká škola se řídí dle stanoveného rámcového vzdělávacího programu (RVP), který je možné si přečíst na webových stránkách *edu.cz*. Ten obsahuje veškeré informace a vykonává funkci návodu k ŠVP (školní vzdělávací program), který si škola tvoří sama. Na tvorbě školního vzdělávacího plánu se podílí učitelé a dle vlastních zkušeností s daným nástrojem konkrétně popisují, jaké dovednosti a znalosti by měl žák v každém ročníku získat. Dále si učitelé sestavují roční individuální plán studenta, který zapisují do (elektronických) třídnic – neboli upravují školní vzdělávací plán pro konkrétního žáka a popisují pokrok na jimi vybraných skladbách a cvičeních.

Obrázek č. 1, 2 – ukázka ŠVP

## Vyučovací předmět: HRA NA SAXOFON

### I. STUPEŇ:

#### 1. ročník

Žák:

- zná historii, stavbu nástroje a základní způsoby péče o nástroj
- ovládá správné držení nástroje, brániční dýchání a základní principy tvorby tónu (nasazování a ukončování tónu pomocí jazyka i bez něj)
- posoudí kvalitu a rozdílnou tvrdost plátků
- hraje v rozsahu d 1 – c 3
- interpretuje jednoduché skladby a lidové písně

#### 2. ročník

Žák:

- užívá bezpečné prvky prstové, jazykové a dechové techniky
- používá hru nasazovaně (detaché), legato, staccato
- využívá hru na samotnou hubici s použitím jazyka i bez
- interpretuje stupnice dur do 2 křížků a 2 bé + tónický kvintakord
- osvojl si základní rytmické útvary a nácvik stupnic pomocí artikulací
- interpretuje lidové písně, jednoduché skladby klasické a populární či jazzové hudby

#### 3. ročník

Žák:

- osvojl si nátisková cvičení, vydržované tóny + principy hraní alikvotních tónů (overtones)
- zná základy hry z listu a z paměti
- interpretuje stupnice dur do 3 křížků a 3 bé + tónický kvintakord v příslušných obrazech a artikulacích
- rozdělí interpretaci hudby klasické, taneční či jazzové
- ovládá základní principy jazzového frázování
- hraje přednesové skladby střední obtížnosti jazzového či klasického repertoáru i s doprovodným nástrojem

#### 4. ročník

Žák:

- pomocí správného dýchání, správného držení těla a nátiskových návyků tvoří plnohodnotný tón
- interpretuje durové stupnice do 4 křížků a 4 bé, včetně tónického kvintakordu
- zdokonalí hru v různých tempích (adagio, andante, moderato, allegro)
- interpretuje klasické, jazzové etudy + dueta, hraje písně z paměti a jednodušší
- písně z oblasti jazzu a populární hudby s doprovodným nástrojem nebo CD

#### 5. ročník

Žák:

- aplikuje pravidelně vydržované tóny chromaticky v celém psaném rozsahu nástroje a alikvotní tóny
- ovládá hru durových stupnic do 4 křížků a 4 bé, včetně tónických kvintakordů a dominantních septakordů v obrazech, a to nasazovaně i legato
- bezpečně užívá všech dynamických a agogických výrazových prostředků a základních principů jazzového frázování
- dle individuální schopnosti interpretuje úměrně dlouhé skladby s předepsanou dynamikou a agogikou
- fixuje správné postupy v domácí přípravě a dokáže je využívat a rozvíjet

#### 6. ročník

Žák:

- dbá neustále na další rozvoj nátisku a nátiskové připravenosti
- systematicky dbá na intonační jistotu a sebekontrolu prstové techniky
- interpretuje stupnice moll do 4 křížků a 4 bé, včetně tónických kvintakordů, dominantních septakordů a jejich obrátů v příslušných artikulacích
- interpretuje chromatickou i celotónovou stupnici
- bezpečně užívá jazzového frázování, tečkovaný a synkopovaný rytmus, nasazení na „T“ a „D“
- interpretuje skladby s doprovodným nástrojem

#### 7. ročník

Žák:

- tvoří plnohodnotný kultivovaný tón, ovlivňuje jeho intonaci, tónovou čistotu a vyrovnanost zvuku v rejstřících
- samostatně volí formy nácviku a je schopen hry v celém chromatickém rozsahu nástroje
- bezpečně užívá legato, staccato, tenuto, detaché, sforzato, dynamiku, agogiku, frázování a hru z listu
- interpretuje stupnice dur a moll do 4 křížků a 4 bé, včetně tónických kvintakordů, dominantních septakordů a jejich obrátů v příslušných artikulacích
- osvojl si základy improvizace
- návyky a dovednosti získané v individuální výuce uplatňuje při hře v komorních, souborových nebo orchestrálních uskupeních
- interpretuje klasické, jazzové etudy, dueta, hraje písně z paměti a písně z oblasti jazzu a populární hudby s doprovodným nástrojem nebo CD
- dodržuje všechny aspekty pro veřejné či jiné vystupování

### II. STUPEŇ

#### I. + II. ročník

Žák:

- samostatně uplatňuje technické i výrazové prostředky dosažené v průběhu prvního stupně studia
- pravidelně udržuje nátiskovou připravenost a kultivaci tónu pomocí vydržovaných tónů a bráničního dýchání
- aplikuje výrazové prostředky dynamické, agogické a artikulací, jakož i základy frázování vzhledem ke stylu interpretované skladby
- interpretuje všechny durové a mollové stupnice, včetně tónických kvintakordů, dominantních septakordů a jejich obrátů (i v artikulacích)
- osvojl si hru podle akordických značek X, X7, Xmi, X°, Xmi7
- hraje z listu skladby přiměřené svým dispozicím a dovednostem
- uplatní samostatnou práci s korepítőrem
- orientuje se v základních formách populární, taneční a jazzové hudby (bluesová „dvanáctka“), hraje písně či etudy s doprovodem CD
- charakterizuje základní problematiku hry na příbuzné druhy saxofonů
- (sopránový, altový, tenorový, barytonový)

#### III. + IV. ročník

Žák:

- disponuje pevným nátiskem a dovede přizpůsobit studijní režim veřejnému vystoupení
- využívá celého rozsahu nástroje a zná pomocné hmaty zejména v tříčárkované oktávě
- hraje všechny durové a mollové stupnice včetně tónických kvintakordů, dominantních a zmenšených septakordů v příslušných obrazech
- ovládá techniku alikvotních tónů – b, h, c 1, cis 1, d 1
- v interpretaci artikuluje veškerými přiměřenými prostředky (staccato, legato, portamento)
- dle schopností improvizuje na jednoduché téma a jednoduchou harmonii (12 taktová forma blues)
- fixuje správným způsobem domácí přípravu a dokáže ji rozvinout a využít
- realizuje samostatnou přípravu na koncert, či jiné veřejné vystoupení
- interpretuje klasické, jazzové etudy, přednesové skladby s doprovodným nástrojem, dueta, hraje písně z paměti
- zná principy interpretace lidové, populární, taneční a jazzové hudby a je schopen samostatného studia
- využívá ke studiu internet
- dobře se orientuje v hudebním životě se zvláštním zřetelem ke hře na saxofon
- je schopen aktivní a zodpovědné spolupráce s ostatními

Zdroj: ZUŠ Třemošná, ŠVP 2022/2023

## 2. PRACOVNÍ POZICE V ZUŠ

### 2.1 UČITEL

Náplní práce učitele na základní umělecké škole je v první řadě učit děti hře na nástroj, zpěvu, tanci, či výtvarnému umění. Kromě samotné dovednosti by ale neměl zapomínat na to, aby děti vedl k lásce k danému předmětu, protože umění je především srdeční a emocionální záležitost, nikoli pouze znalostní a dovednostní.

Hodiny hlavního oboru probíhají většinou v individuální formě, tedy tak, že do vyučování dochází jen jedno dítě, pokud není domluveno jinak. Učitel má pak možnost ke každému žákovi přistupovat individuálně a podřídit výuku jeho potřebám. Cíle učitele udává školní vzdělávací plán (ŠVP), který ale dále upravuje dle specifických potřeb daného žáka. Důležitou roli v tomto ohledu jistě hraje i věk. Jiným tempem se naučí hrát na nástroj dítě mladšího školního věku a o něco rychleji to půjde dítěti, které začíná v pozdějším věku, nebo má dokonce předchozí zkušenosti s hrou na ten nebo jiný nástroj. To vše ovlivňuje rychlost učení se a učitel s tím musí počítat a umět pracovat.

Kromě individuálních hodin mohou učitelé vést i hromadnou výuku. Mezi tu může patřit například hudební nauka, sbor, orchestr nebo další komorní tělesa. Umělecká škola si pak může vytvořit i vlastní programy, které jsou například určeny pro děti, které chodí do vyšších ročníků, a tudíž mají povinně volitelný další předmět, ale na hru ve skupině zatím nemají dostatečné dovednosti.

Učitelé také mají na starosti organizaci třídních přehrávek, koncertů nebo soutěží. Mohou s dětmi podnikat různá soustředění a další podobné akce, které jsou zábavnou formou výuky. Kromě samotné výuky se učitelé mohou podílet na rozvoji školy. Zaměstnání učitele nespočívá pouze v přísném dodržování přímých nařízení, naopak spousta z nich se chce autonomně rozhodovat a mít prostor pro vlastní kreativitu a tvořivou práci.<sup>6</sup> Například tvorba kvalitního školního vzdělávacího plánu se neobejde bez účasti učitelů, kteří mají největší zkušenost s daným uměleckým oborem.<sup>7</sup>

### 2.2 HOSPODÁŘ

Hospodář na základní umělecké škole má obvykle několik funkcí a odpovědností, které se mohou lišit v závislosti na konkrétní škole a organizační struktuře. Hospodář je často odpovědný za správu finančních prostředků školy včetně plánování rozpočtu, sledování výdajů a účetnictví, nákup potřebných materiálů, vybavení a zásob pro školu. Může být odpovědný za správu zařízení a vybavení školy včetně oprav a údržby, správu zaměstnaneckých smluv, výplat, docházky a dalších personálních záležitostí. V neposlední řadě patří mezi jeho činnosti poskytování obecné administrativní podpory pro školu a spolupráce s vedením školy na různých projektech a iniciativách. Nesmíme však zapomenout na to, že i v tomto ohledu za vše zodpovídá ředitel a často se úkolů sám účastní nebo kontroluje jejich správnost.

<sup>6</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009. *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*

<sup>7</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009. *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*

Je důležité si uvědomit, že role hospodáře na základní umělecké škole se může lišit od role hospodáře na jiných typech škol v závislosti na specifických potřebách a požadavcích školy. Pozice hospodáře školy se může měnit dle školního nastavení. Někdy se jedná o hospodáře, jindy o ekonoma, který může tuto pozici sdílet s účetním. Záleží na velikosti školy, množství úkolů a tedy i odpovědnosti, kterou má.

Dalšími důležitými zaměstnanci školy jsou například uklízeč, vrátný nebo recepční, školník apod. Obsazení těchto pozic záleží na organizaci školy. Jedná-li se o malou školu, například na vesnici, nejsou tyto funkce potřebné. Pokud učitelé mají k dispozici klíče nebo vstupní kód od školy, mohou si příchody a odchody korigovat sami. Je však nutné zajistit bezpečnost budovy před nechtěnými návštěvníky. Pokud je základní umělecká škola součástí jiné instituce (například základní školy), je nepedagogický personál za určitých podmínek společný.

### 2.3 ZÁSTUPCE ŘEDITELE

Zástupce ředitele úzce spolupracuje s ředitelem školy a jeho role je velmi různorodá. Poskytuje mu podporu při plánování školních programů, akcí a iniciativ. Mohou spolupracovat na vytváření strategických plánů a dlouhodobých cílů školy. Dále může být pověřen řízením denních provozních záležitostí školy, řešením konfliktů, může mít také zodpovědnost za dozor nad vzdělávacími programy a učebními plány školy, administrativními úkoly a v době nepřítomnosti ředitele ve škole převzít zodpovědnost za rozhodnutí týkající se provozu školy.

### 3. ŘEDITEL (VEDOUCÍ PRACOVNÍK)

Ředitel (jinak také leader či lídr nebo vedoucí pracovník) musí kromě této funkce zaštiťovat také pozici manažera, vůdce, odborníka a pedagoga. Jeho povinnosti jsou stanoveny zákony: č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, a č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.<sup>8</sup>

Jak popisuje ve své knize Mazánková, mezi jeho povinnosti patří například:

- „ rozhodování o všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání,
- odpovědnost za poskytování vzdělávání v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy,
- odpovědnost za odbornou pedagogickou úroveň vzdělávání,
- tvorba prostředí pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- odpovědnost za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
- co nejlepší organizace práce a delegování úkolů na ostatní,
- vytvoření příznivých pracovních podmínek a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.“<sup>9</sup>

Důležité je zmínit, jaký je rozdíl mezi termíny funkce a role. Funkce je pracovní pozice (ředitel), ze které může vyplývat více rolí. Role jsou tedy chápány jako „*množství úloh vykonávaných v rámci funkce*.“<sup>10</sup> Jeden z nejvýraznějších propagátorů takzvaného konceptu manažerských rolí H. Mintzberg píše, že tyto role vznikly jako dodatek k dostatečné výstižnosti manažerské činnosti a dělí se do tří skupin: *role interpersonální, informační a rozhodovací*.<sup>11</sup> Interpersonální role zahrnuje kontakty s partnery, kdy se manažer může jevit jako reprezentant instituce, nebo zprostředkovatel informací a kontaktů. Při monitorování, předávání informací, nebo jako mluvčí zastává manažer informační roli a například u řešení problémů se jedná o roli rozhodovací.<sup>12</sup>

Ačkoliv je řízení staré jako naše civilizace, obor zabývající se leadershipem (angl. výraz pro vedení, ale často používaný i v češtině) se společně s tímto termínem objevil v polovině 20. století. Do té doby bylo vedení lidí součástí managementu.<sup>13</sup>

Ředitel, kromě vedení, musí být schopen vykonávat i práci učitele. V ten moment se z vedoucí funkce ocitá v roli řadového pracovníka a je podřízen vedoucímu konkrétního týmu (například: ředitel hudební školy má několik žáků klarinetu, tento obor spadá pod sekci dechových nástrojů, které mají jednoho „vedoucího oddělení“, ten má na starosti například výpůjčky školních nástrojů nebo organizaci společných koncertů – v tomto momentu je ředitel podřízený vedoucímu oddělení, který má na schůzkách hlavní slovo).<sup>14</sup>

<sup>8</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009. *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*, str. 15

<sup>9</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009. *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*, str. 16

<sup>10</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR, str. 13

<sup>11</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009. *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*, str. 27

<sup>12</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009. *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*

<sup>13</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

<sup>14</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

V roli leadera by měl ředitel motivovat učitele, neustále s nimi komunikovat a vyžadovat zpětnou vazbu. Nedílnou součástí této role je také řešení konfliktů, které mohou nastat.

Další nedílnou součástí práce ředitele je „pedagogické vedení“. Jedná se o zajištění kvalitní výuky pro žáky školy. Nástroje, které k tomu používá, jsou například nastavení jasných cílů a pravidel školy, revize kurikula, hodnocení výuky, nebo podpora učitelů v oblasti výuky.<sup>15</sup>

To, že ředitel vykonává několik rolí najednou, mu může pomáhat v obecném rozhledu a lepším rozhodování o tom, co škola potřebuje. Všechny ředitelovy role jsou stejně důležité, jinak by škola nebyla ve správné rovnováze. Kdyby se například ředitel soustředil pouze na manažerskou stránku, škola by vyhovovala předpisům, ale nebyla by atraktivní pro rodiče, žáky ani učitele.<sup>16</sup>

Každá profese má své nároky a požadavky na člověka, který ji vykonává. Proto se ne každý druh osobnosti hodí pro daný typ práce. To samozřejmě platí i pro ředitele všech typů škol. Nároků na tuto profesi je mnoho a ne všichni je dokážou splnit. Důležitá je například komunikace, rozhodování, ale i neustálý rozvoj a umění „jít s dobou“.

Škola musí být atraktivní pro žáky i učitele a ředitel by měl tento trend nejen udržovat, ale neustále rozvíjet. „Jít s dobou“ může také znamenat technický pokrok. Dříve se veškeré zápisy prováděly ručně, dnes však převládají elektronické administrativní prvky (třídnice, zápisy, platby školného apod.). Všechny výše zmiňované technologie musí ředitel dokonale ovládat a navíc pomáhat svým podřízeným s učením se těchto inovací. Pokud chce ředitel vést kvalitní vzdělávací institut a zaměstnávat učitele, kteří budou motivováni pro svoji práci, musí kromě technologií rozvíjet i svůj vzdělávací proces v tomto oboru. Techniky a způsoby seberealizace a seberozvoje se více dotkneme v kapitole s názvem Sebepoznání, sebezpojení, seberozvoj, sebeřízení.

### 3.1 KOMUNIKACE

Každý ředitel musí mít pro svou školu určitou vizi, kterou představuje učitelům a dalším školním pracovníkům. Kromě toho je musí přesvědčit o její smysluplnosti a nutnosti jejího plnění. Tato vize se kromě naplnění musí reflektovat – k tomu slouží komunikace. Důležitou roli zde hraje zpětná vazba mezi komunikátorem (mluvčím) a komunikanty (příjemci), která slouží k ověření, že informace byla správně pochopena, ale také se může stát rozšířením sdělovací skutečnosti. Nejčastější rozdělení komunikace je na verbální (pomocí slov – ústní nebo písemná) a neverbální (pomocí gest, pohybů atd. – doplňuje verbální komunikaci).<sup>17</sup>

Aby vedoucí pracovník mohl ovlivňovat své podřízené, musí je dobře znát. Existují různé způsoby sdělování informací. Přestože se jedná o jednu informaci, můžeme ji sdělit

<sup>15</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

<sup>16</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

<sup>17</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR



například striktně, nebo naopak s klidem a své tvrzení podložit vysvětlením. Ačkoliv bude výsledek totožný, reakce u druhého bude jistě zcela odlišná.<sup>18</sup>

U ředitele můžeme sledovat i vnitřní a vnější komunikaci. Vnější komunikace probíhá mimo školu – s veřejností, zákonnými zástupci studentů apod. Vnitřní komunikace naopak zasahuje prostory školy – především žáky, pedagogy a další nepedagogické pracovníky.<sup>19</sup> Nejčastější formou ředitelovy vnitřní komunikace jsou porady, kterých se blíže dotkneme v kapitole č. 8.

## 3.2 MOTIVACE

Mezi základní motivy patří potřeby, hodnoty, zájmy, návyky, aspirace a ideály. Nejznámější motivační teorií je *Maslowova hierarchie potřeb*. Tento model popisuje hierarchii lidských potřeb a základních motivací, které nás pohání k určitým činnostem a chování. Maslowova hierarchie potřeb poskytuje rámec pro porozumění tomu, co motivuje lidi a jak se tyto motivace mohou měnit v závislosti na různých okolnostech a životních etapách. Tento koncept je široce využíván v oblasti psychologie, vzdělávání, managementu a dalších oblastech k pochopení lidského chování a potřeb.<sup>20</sup>

Obrázek č. 3 – Maslowova pyramida



Zdroj: vlastní zpracování

- **Fyziologické potřeby:** Na základě Maslowa jsou fyziologické potřeby základními potřebami lidského bytí, jako je potřeba potravy, vody, spánku a přežití. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, ostatní potřeby v hierarchii nejsou tak důležité.
- **Potřeby bezpečí:** Jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, jedinci hledají pocit bezpečí a stability. To zahrnuje potřebu střechy nad hlavou, ochrany před nebezpečím a zabezpečení zdrojů.
- **Potřeby sounáležitosti a příslušnosti:** Tato úroveň se týká sociálních potřeb, jako je potřeba lásky, přátelství a přijetí ve společnosti. Lidé touží po vztazích a příslušnosti k sociálním skupinám.

<sup>18</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

<sup>19</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

<sup>20</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Seberřízení vedoucího pracovníka ve školství*, 2. aktualizované vydání Wolters Kluwer ČR

- Potřeby uznání a respektu: Na této úrovni jedinci hledají uznání, ocenění a respekt od druhých. To může zahrnovat potřebu úspěchy, prestiže a sebeúcty.
- Seberealizace: Nejvyšší úroveň hierarchie zahrnuje potřebu seberealizace a osobního rozvoje. Jedná se o hledání osobního růstu, naplnění potenciálu a dosažení osobních cílů a aspirací.

Učitelé se mohou stát „lepšími učiteli“ při přijímání pozitivní kritiky a zpětné vazby. Díky ní se učitelé stávají sebevědomější ve své práci, a tím pádem ji lépe vykonávají. Toto samé tvrzení může platit i pro osobnost ředitele, ačkoliv je často vystavován spíše kritice negativní.<sup>21</sup>

Definice role zaměstnance je zpravidla určena uzavřením dohody o pracovním výkonu. Ta často obsahuje, jak popisuje Šikýř: „*dohodnuté pracovní a rozvojové cíle, normy a ukazatele pracovního výkonu, předpoklady a požadavky výkonu práce*“, nebo „*základní standardy a hodnoty školy*“.<sup>22</sup> Avšak není od věci motivovat pracovníky k výkonu práce a jejich snahu adekvátně ohodnotit a odměnit. Existují dvě formy ohodnocení – formální a neformální. Neformální se používá v jistém období, kdy nadřízený sleduje pracovní výkon a jeho potenciální odchylky. Účelem je včasné a efektivní rozpoznání řešení. Je potřeba rozpoznat příčinu, rozhodnout o krocích vedoucích k řešení a jejich realizace a nakonec hodnocení realizace a odstranění problému, kdy vedoucí poskytuje podřízenému zpětnou vazbu. Formální hodnocení představuje především hodnotící rozhovor, jehož výsledná zpráva je součástí personální evidence.<sup>23</sup>

Nejčastějším motivačním nástrojem jsou odměny finanční i nefinanční. Ty však musí být spravedlivé a efektivní a v souladu s pracovněprávními předpisy. Slouží k dosahování specifických cílů zaměstnavatele i uspokojování potřeb zaměstnanců. Mezi finanční odměny patří například mzda, plat, či odměna z dohody. Mezi nefinanční se řadí například pochvaly, funkční postup, motivující pracovní úkoly, či přátelské pracovní vztahy.<sup>24</sup>

### 3.3 SEBEPOZNÁNÍ, SEBEPOJETÍ, SEBEROZVOJ, SEBEŘÍZENÍ

Sebepoznání je proces, během kterého jedinec získává hlubší porozumění o sobě samém. Tento proces může trvat celý život a zahrnuje introspekci, reflexi nebo sebepozorování. Může pomoci jedinci lépe rozumět svým emocím, myšlenkám, hodnotám, motivacím a chování. Sebepoznání může být klíčové pro osobní rozvoj a může vést k tomu, aby jedinec lépe pochopil, kdo je, co chce a jak se může stát lepším a spokojenějším člověkem. Může pomoci jedinci lépe se orientovat ve světě, lépe komunikovat, rozhodovat

<sup>21</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>22</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 103

<sup>23</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 106

<sup>24</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 117

se efektivněji, vyrovnat se s emocemi, rozvíjet se a optimalizovat svoje kompetence včetně stylu vedení.<sup>25</sup>

Důležitými termíny osobnosti ředitele jsou také charakter a temperament. Tato dvě slova mají mnoho společného – jedná se totiž o jisté psychické vlastnosti osobnosti, které ovlivňují jeho chování a rozhodování, ale i mnoho odlišného. Charakter totiž můžeme vnímat jako „*souhrn psychických vlastností osobnosti, které se projevují v mravní stránce jejího chování a jednání, ve vztahu člověka k ostatním lidem, k práci, k přírodě i k sobě samému*“. (Tureckiová, 2007)<sup>26</sup> Temperament se zejména definuje jako „*vrozený soubor psychických vlastností, které určují dynamiku prožívání a chování každého z nás*“.<sup>27</sup>

Temperament můžeme dělit do čtyř základních kategorií. O první kategorizaci se zasloužil Hippokrates, který svou definicí položil základy psychologie temperamentu. Jednalo se o pojmenování čtyř základních tělních tekutin: sanquis (krev), cholé (žluč), melancholé (černá žluč) a flegma (sliz). Pokud je některá z těchto tekutin v těle v nadbytku, ovlivňuje tak temperament člověka a následně se může pojmenovat odvozenými názvy: sangvinik, choleric, melancholik a flegmatik. Každý z výše uvedených temperamentových typů má své klady, zápory a předpoklady. Touto typologií se v manažerské praxi zabývali například Raymond Cattell, nebo Carl G. Jung. Mezi další praktiky patří například také velká pětka (neboli pětifaktorový model – FFM), která se zabývá pěti pilíři osobnosti – extraverte, přívětivost, svědomitost, neuroticismus a otevřenost.<sup>28</sup>

### 3.3.1 VZTAH VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO SVĚTA

Naše vnitřní dispozice a způsob, jakým prožíváme situace, ovlivňují to, jak se chováme a jakým způsobem tím ovlivňujeme prostředí kolem sebe. Významnou technikou, jak tyto jevy na sobě sledovat se nazývá introspekce a kromě ní můžeme sledovat i reakce okolí na naše chování.<sup>29</sup> Toto téma je důležité u ředitele z toho důvodu, že svým chováním a vystupováním ovlivňuje pedagogy, a tím i jejich komfort při výkonu práce.

Každý člověk je tvůrcem vlastní sociální reality, která se shoduje, nebo naopak liší od reality ostatních lidí v naší společnosti. Tato realita ovlivňuje přijímané informace, které si přebíráme pomocí naší poznávací „optiky“. Pro lepší poznání vlastního „já“ má důležité místo pojem sociální komunikace. Ta je determinována řadou různých faktorů. Také sděluje jedno zásadní pravidlo: „*nelze nekomunikovat*“, protože jakákoliv naše reakce vyjadřuje zprávu okolí a stejně tak i my vědomě či nevědomě reagujeme na okolní podněty. Tato funkce nám také pomáhá udržovat vztahy s ostatními lidmi a zvyšuje účinnost sebepoznání a sebepojetí. Hlubší forma sebepojetí se nazývá sebepercepce. Její

<sup>25</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>26</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>27</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>28</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>29</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

chyby jsou často vnímány jako její součást, namísto nedostatků, které by se měly eliminovat. Důležité pro sebepoznání je uvědomit si vlastní chyby a tendence je opakovat a vědomá snaha o snížení negativních důsledků pro sebe sama i své okolí.<sup>30</sup> Obzvláště vedoucí pracovník by si měl uvědomovat své chyby, snažit se je neopakovat, nebo alespoň minimalizovat jejich dopad na své pracovní okolí.

### 3.4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza, jinak také situační analýza, je nástroj pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s určitou organizací, projektem, nebo v našem případě – školou. Pomáhá identifikovat klíčové faktory, které mohou ovlivnit úspěch a strategii. Rozebírá klíčové faktory, vnitřního i vnějšího prostředí a posuzuje jednotlivé aspekty, které je ovlivňují. Představuje silné stránky, které popisují stabilitu a pozitivní stránky, mezi které mohou patřit například jasná vize nebo kvalitní personál. Je důležité tyto stránky rozvíjet a podporovat a také do této sekce přenášet položky ze slabých stránek. Slabé stránky naopak představují nedostatky, kterými mohou být například nekvalifikovaný personál, nedostatečné materiální vybavení, nebo špatné strategie. Příležitosti a hrozby ukazují současné a budoucí příležitosti, nebo naopak výstrahy, kterým je třeba předcházet.<sup>31</sup>

Cílem SWOT analýzy je porozumět současné situaci a prostředí organizace nebo projektu, identifikovat faktory, které je ovlivňují, a poskytnout základ pro strategické plánování a rozhodování. Na základě výsledků SWOT analýzy může organizace vytvořit strategie zaměřené na maximalizaci silných stránek, minimalizaci slabých stránek, využití příležitostí a zmírnění hrozeb.<sup>32</sup>

Zde je stručný přehled každé části SWOT analýzy:

- **Síly (Strengths):**
  - Identifikace interních faktorů, které organizaci či projektu pomáhají – například silné dovednosti, aktivity nebo pozitivní aspekty
- **Slabiny (Weaknesses):**
  - Identifikace interních faktorů, které organizaci či projektu brání – nedostatky, vnitřní problémy nebo nedostatek zdrojů.
- **Příležitosti (Opportunities):**
  - Identifikace externích faktorů, které škole či projektu mohou prospět – tržní trendy, změny ve společnosti, technologické inovace atd.
- **Hrozby (Threats):**
  - Identifikace externích faktorů, které organizaci či projekt mohou ohrozit – konkurence, změny v regulacích, ekonomická rizika atd.

Při provádění SWOT analýzy je důležité, aby byl proveden důkladný rozbor všech čtyř částí a aby byly zohledněny aktuální a relevantní informace pro konkrétní situaci.

<sup>30</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>31</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>32</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

Obrázek č.4 – SWOT Analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Aby funkce SWOT analýzy byla kompletní, je potřeba se následně nad pojmy, které jsme vepsali do každého políčka, zastavit a přemýšlet nad tím, jak zlepšit slabé stránky (například zajistit učitelům kurz/seminář, vytvořit zajímavý koncert...), nebo naopak, jak „vytěžit“ ze stránek silných.

### 3.5 DRUHY VEDENÍ

„... Představují celkový způsob jednání s lidmi a jejich ovlivňování...“ (Pisoňová, 2008)<sup>33</sup>

Tak jako každá disciplína, i druhy vedení prošly postupným vývojem. Dříve se zastával názor, že člověk se dobrým vedoucím rodí. Dnes však převládá názor, že některé vlastnosti vhodné pro dobrý leadership jsou vrozené, ale musí se rozvíjet a popřípadě být zcela nově vypěstovány.<sup>34</sup>

Obecně se uvádí tři základní typy vedení/řízení lidí:

- **Autoritářský styl:**
  - Autoritářský vůdce má tendenci být dominantní a přebírat na sebe veškerou kontrolu nad rozhodováním a směřováním týmu. Rozhoduje samostatně a dává málo prostoru pro připomínky nebo názory dalších (svých podřízených).
  - Tento styl může být účinný v krizových situacích, kdy je rychlé rozhodnutí nutné, ale může potlačovat tvořivost a motivaci členů týmu.
- **Liberální styl**

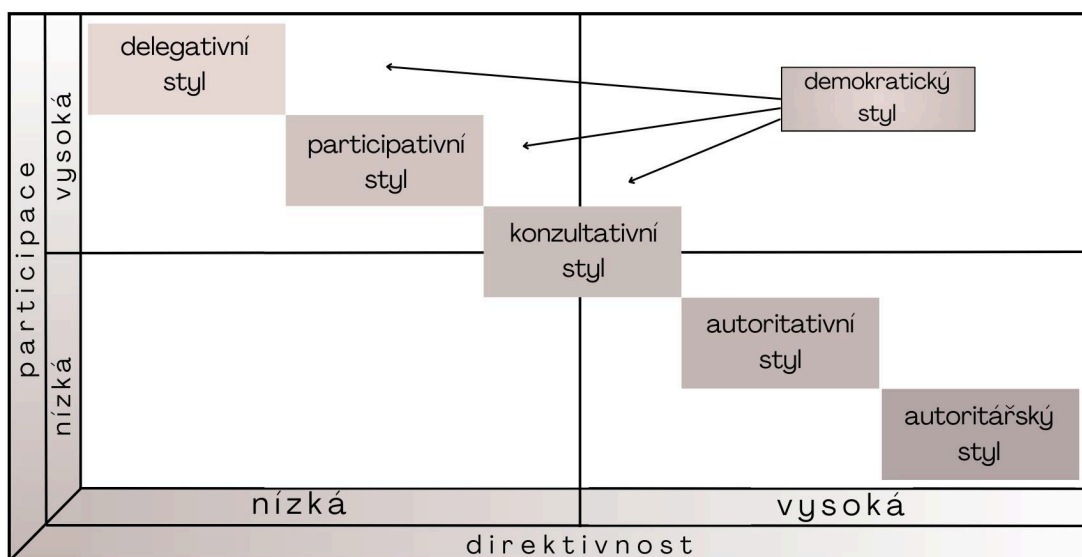
<sup>33</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

<sup>34</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

- Liberální vůdce uděluje členům týmu velkou autonomii a svobodu v rozhodování. Preferuje minimální dohled a zásah do práce týmu a spoléhá na jejich vlastní iniciativu a schopnosti.
- Tento styl může být účinný, pokud má tým zkušené a samostatné členy, ale může vést k nejistotě a nedostatečnému řízení, pokud není tým dostatečně zralý.
- Demokratický styl:
  - Demokratický vůdce klade důraz na participaci a spolupráci v rámci týmu. Vyzývá členy týmu k aktivnímu podílení se na rozhodování a respektuje jejich názory a připomínky.
  - Tento styl může podporovat tvořivost a angažovanost týmu, ale může vyžadovat více času na dosažení konsensu a shody.<sup>35</sup>

Trojanová dále ve své knize *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních* uvádí, kromě výše uvedených stylů vedení, ještě styl delegativní, participativní, konzultativní a autoritativní.<sup>36</sup>

Obrázek č. 5 – Styly vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Delegativní styl je pro podřízené velmi motivující, neboť představuje předávání tvorby vize na někoho jiného. Participativní styl je tehdy, kdy ředitel akceptuje i jiný názor než jím preferovaný. Konzultativní styl nastává při konzultaci vlastního názoru s ostatními. Všechny tyto styly jsou zahrnovány pod již známý pojem demokratický styl.

Autoritativní styl se stává autoritářským ve chvíli, kdy je pracovník šikanován svým nadřízeným a v nejhorším případě dochází k tzv. *bossingu*.<sup>37</sup> V obou případech se

<sup>35</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR

<sup>36</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*, 2. vydání Wolters Kluwer ČR, str. 88

<sup>37</sup> Varianta šikany na pracovišti, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jde o chování vedoucího, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci a postupně se stupňuje. Dostupné z: [Šikana na pracovišti \(mobbing a bossing\) | NZIP](#)

jedná o striktní dodržování ředitelovy vize bez ohledu na názor okolí, akorát na jiných úrovních.

Uvádí se, že účelným stylem vedení školního zařízení je demokratický styl neboli styl konzultativní a participativní.<sup>38</sup> Nelze však říci, který z těchto stylů vedení je obecně nejlepší. Každý vedoucí pracovník / manažer by měl být schopen je kombinovat dle konkrétní situace.<sup>39</sup>

Tabulka č. 1 – Styly vedení

<b>autoritativní styl</b>	například při přímém ohrožení bezpečnosti (evakuace), dodržování právních předpisů, nebo čerpání financí do daného termínu
<b>participativní a konzultativní styl</b>	změny v ŠVP, nebo udělování kázeňských opatření
<b>delegativní styl</b>	výběr učebnic, pracovních pomůcek a nástrojů
<b>liberální styl</b>	volba didaktických metod dle daného řádu (ŠVP), výběr nového nábytku a dekorací do třídy (v rámci finančního limitu)

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak, jako existují typy vůdčích stylů, můžeme hovořit také o typech vůdců samotných. Jeden ze zajímavých pohledů nabídl například magazín *Moderní řízení* (květen 2012), který rozděloval leadery podle toho, zda slouží pouze sami sobě, skupině lidí, nebo celé společnosti. Stručný popis těchto osobností nalezneme v tabulce níže:<sup>40</sup>

Tabulka č. 2 – Typy vůdců

úroveň	typ vůdce	popis
1.	<b>sociopat</b>	neslouží nikomu, lidé s antisociální poruchou osobnosti (A. Hitler, J. Stalin...)
2.	<b>oportunista</b>	slouží sám sobě na úkor ostatních
3.	<b>chameleon</b>	směřuje tam, kde se mu naskytne největší užitek (např. politikové)
4.	<b>ambiciózní</b>	žene se za rychlým úspěchem, osobní zájmy jsou nadřazeny zájmu celku
5.	<b>budovatel</b>	mají dlouhodobou vizi, kterou provádí prostřednictvím své organizace
6.	<b>transcendentní vůdce</b>	nejvyšší úroveň – na prvním místě mají zájmy společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>38</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>39</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních, 2. vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>40</sup> TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních, 2. vydání* Wolters Kluwer ČR, str 97

#### 4. MANAGEMENT A MARKETING

Termín management, který můžeme také označit slovem řízení, může být interpretován v několika rovinách, proto mu může náležet mnoho různých definic. To z toho důvodu, že se jedná o velmi složitý a obtížně uchopitelný proces a každá definice zachycuje pouze některé vlastnosti a nikoli celek. Nicméně se vždy jedná o řízení v organizacích a to konkrétně řízení skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí.<sup>41</sup>

Blažek uvádí následující definici:

*„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem.“<sup>42</sup>*

Manažer, jinak také leader, lídr, nebo vedoucí pracovník, bývá interpretován jako samostatná, odborně náročná profese, která je v rámci svých kompetencí zodpovědná za dosahování stanovených cílů svěřené organizace a zajišťuje podmínky k jejich naplnění.<sup>43</sup> Mezi manažerské funkce patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Vedle manažerských funkcí se setkáváme také s manažerskými rolemi. Ty vznikly na základně výstižnosti této činnosti jako dodatek. Dělíme je na role interpersonální, informační a rozhodovací.<sup>44</sup>

*„Marketing je soubor činností a dovedností, který managementu ziskových i neziskových organizací zajišťuje jejich trvalou prosperitu a činí spokojeným i zákazníka. Cílem marketingu je stabilní, stále se rozvíjející organizace, jejíž produkt je pro zákazníky atraktivní a její služby (případně výrobky) jsou klienty opakovaně využívány ve vzájemně výhodné směně.“<sup>45</sup>*

Marketing, jak vyplývá z výše přiložené citace, tedy patří k důležitým funkcím velkých i malých firem a organizací. Mnohdy bývá mylně spojován pouze s prodejem určitého produktu, ale ve skutečnosti se pojí i se strategií, samotným produktem, propagací, komunikací, nebo plněním slibů zákazníkům do budoucna. Lidé zabývající se marketingem také sledují trh a posuzují ho z pohledu konkurence, analyzují zájem společnosti, nebo hledají možné cesty ke zlepšení jejich nabídky.<sup>46</sup>

Organizace, které si chtějí zachovat svou kvalitu a vyrovnávat se tak konkurenci, musí mít jasné vize a na ně navazující strategie. Mezi ty může patřit neustálá analýza trhu a to nejen v dobách neúspěchu, ale i jako prevence před nimi. Dále SWOT analýza (viz

<sup>41</sup> BLAŽEK, L. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání* Grada Publishing

<sup>42</sup> BLAŽEK, L. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání* Grada Publishing

<sup>43</sup> MAZÁNKOVÁ, J., 2009, *Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy*, str. 18

<sup>44</sup> BLAŽEK, L. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání* Grada Publishing

<sup>45</sup> BLAŽEK, L. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání* Grada Publishing

<sup>46</sup> HÁJÍČEK, A., UK – pedagogická fakulta 2010. *Marketing základní umělecké školy*



kapitola 3.5), nebo taktika zvaná „*bostonská matice*“, která spočívá ve sledování nejúspěšnějších produktů a udává tak směr, na které se zaměřit a od kterých naopak upustit.<sup>47</sup>

Co je tedy v případě základní umělecké školy produkt a kdo zákazník? Zákazníci jsou nepochybně žáci i jejich rodiče a produktem jsou znalosti a dovednosti, které si z výuky odnášejí. Dále můžeme za zákazníky označit i zřizovatele školy, veřejnost, školy (pro které je žák dalším potenciálním zákazníkem) i pedagogické a nepedagogické pracovníky. Na prvním místě je spokojený žák, jehož úspěchy uspokojují i další zákazníci základní umělecké školy.<sup>48</sup>

*Úspěšný žák = spokojený učitel, rodič, zřizovatel i veřejnost.*

## 4.1 PR ŠKOLY

### 4.1.1 WEBOVÉ STRÁNKY

Jedna z hlavních možností prezentace školy jsou její webové stránky. V dnešní době, kdy každý má přístup k internetu, by bylo velkou chybou této příležitosti nevyužít. Webové stránky by měly mít jasný název bez zbytečných komplikací a škola by zde mohla odkládat, kromě informací pro rodiče, také nadcházející koncerty nebo fotografie z uplynulých akcí. Určitě by se mělo dbát i na grafiku, která může být spojena s celou image školy. Neměla by chybět stručná historie školy a její úspěchy, nebo přihláška pro potenciální zájemce o studium.

Dále jistě uvést obory, které si mohou žáci a jejich rodiče vybrat ke studiu. Stručný přehled toho, co je v daném oboru čeká, co se naučí, nebo jak dlouho se daný obor studuje a od kolika let je vhodné s nástrojem začít. Jako příklad se můžeme podívat na výuku saxofonu na základní umělecké škole v Třemošné.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> HÁJÍČEK, A., UK – pedagogická fakulta 2010. *Marketing základní umělecké školy*

<sup>48</sup> HÁJÍČEK, A., UK – pedagogická fakulta 2010. *Marketing základní umělecké školy*

<sup>49</sup> Základní umělecká škola Třemošná, ZUŠ Třemošná. [online] Dostupné z: [www.zustremosna.cz](http://www.zustremosna.cz) [citováno 2024-3-27]

Obrázek č. 6 – Ukázka webových stránek

## Saxofon

- studium je rozděleno do 2 stupňů:
  - I. stupeň – 7 ročníků (pro žáky od 7 let věku, většinou však pro cca desetileté např. po 3 ročnících zobcové flétny)
  - II. stupeň – 4 ročníky (pro absolventy I. stupně, nebo pro starší začátečníky od 14 let věku)
- výuka týdně:
  - 1 hodina hra na saxofon v každém ročníku
  - 1 hodina *hudební nauka* v 1. – 5. ročníku I. stupně (pokud žák započal studium hudební nauky již při hře na zobcovou flétnu, ročník navazuje a neopakuje se)
  - 1 hodina povinně volitelný předmět: komorní a souborová hra, sborový zpěv, orchestrální hra od 4. ročníku I. stupně a po celý II. stupeň (možné uplatnění: SaxMat a TREMOLO)
- vyučujeme obory soprán saxofon, alt saxofon, tenor saxofon a baryton saxofon
- škola zapůjčuje pro začátečníky školní nástroje

### vyučuje:

**Dalibor Bárta**

**Jan Matoušek**

**Adéla Somlíková**



Zdroj: webové stránky ZUŠ Třemošná<sup>50</sup>

Na webových stránkách školy je též vhodné uvést několik informací o vyučujících. Například jakému oboru se věnují, jejich předchozí studia, účast na soutěžích, minulá, či současná angažmá (orchestry, divadlo, apod.) nebo pedagogické úspěchy a popřípadě přidat i fotografie. Rodiče si tak mohou vybrat vhodný obor, jimi preferovaného pedagoga (pokud je u daného oboru pedagogů více), a zároveň tím ušetřit spoustu dotazů směřujících ke škole.

### 4.1.2 SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Další, pokročilejší formou zprostředkovávání informací pro veřejnost jsou sociální sítě. Stále rozšířenou sociální platformou je *Facebook*, kde je výhodou možnost „vytvoření události“, kam se mohou jasně a stručně shrnout všechny informace a rodiče i veřejnost tak mají díky notifikacím vše „při ruce“. Pro mladší ročníky některé základní umělecké školy začaly zakládat i další sociální sítě, jako je *Instagram*, nebo *TikTok*, kde se snaží více spojit s mladší generací. Díky těmto inovacím tak mohou oslovit větší okruh lidí.

<sup>50</sup> Základní umělecká škola Třemošná, ZUŠ Třemošná. [online] Dostupné z: [www.zustremosna.cz](http://www.zustremosna.cz) [citováno 2024-3-27]

## 5. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péče o zaměstnance zahrnuje **péči povinnou** (také smluvní), která je stanovena zákonnými pracovněprávními předpisy nebo je obsahem pracovních smluv, a **péči dobrovolnou**, která zahrnuje například zaměstnanecké výhody, personální rozvoj a ostatní služby poskytované na pracovišti. Dodržování příznivých standardů v bezpečnosti, pracovním prostředí a pracovní době je nejen zákonem stanovenou povinností, ale také ekonomickou nutností. To je z toho důvodu, že tato opatření pozitivně ovlivňují atmosféru a chování v pracovním prostředí, podporují motivaci zaměstnanců a nakonec se projevují i ve zlepšení jejich pracovních výsledků.<sup>51</sup>

Zaměstnání učitele je velmi specifické v práci s časem. Je tedy potřeba, aby byla časová osa vykonávání práce nějak regulována, a v tomto případě se hovoří dokonce o tzv. „dvojí regulaci“<sup>52</sup> Pracovní doba pedagoga se dělí na dvě skupiny: na **přímou pedagogickou činnost a práci související s přímou pedagogickou činností**. Jedná se tedy o reálný čas strávený s dětmi ve třídě a přípravu na výuku, administrativou, přípravou koncertů, nebo sháněním vhodného (notového) materiálu apod.<sup>53</sup>

Povinná péče o zaměstnance vyplývající ze zákoníku práce zahrnuje:

- pracovní podmínky zaměstnanců (§ 224 až 226 zák. práce),
- odborný rozvoj zaměstnanců (§ 227 až 235 zák. práce),
- stravování zaměstnanců (§ 236 zák. práce),
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (§ 237 až 247 zák. práce).<sup>54</sup>

### 5.1 VHODNÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Každé pracoviště působí na zaměstnance (na jejich spokojenost, výsledky, ale i zdraví), a tak má své vlastnosti a pravidla, které jasně stanovuje zákon č. 309/2006 Sb. Ten říká, že je zaměstnavatel povinen zajistit pracovní prostředí odpovídající bezpečnostním a hygienickým požadavkům.

K vytvoření příjemného prostředí je potřeba vhodné osvětlení, nebo prostorové a barevné řešení. Barvy na pracovišti mohou mít psychologickou, estetickou, ale i bezpečnostní (červená – zákaz, zelená – nouzový východ, apod.) funkci. Navazujícím tématem je osvětlení, které je vedoucí pracovník povinen zajistit s převahou světla denního. Dále se využívá světlo umělé, nebo sdružené a konkrétní návod, jaká světla správně využít nalezneme v příslušné české technické normě.<sup>55</sup> Společně s očima mohou trpět i uši. Hluk ovlivňuje emoce a negativně ovlivňuje výkon člověka.

<sup>51</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>52</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>53</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>54</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 162

<sup>55</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 172

Nicméně v pedagogickém prostředí, obzvlášť při výuce hudby nebo tance, je to nezbytná součást hodiny, kterou si ale učitel koriguje sám a je nutné žákovi vysvětlit, že například „nemá do toho klavíru tak mlátit“ a zbytečně tak nezvyšovat úroveň hluku v již hlučném prostředí.

V neposlední řadě je potřeba se zmínit ještě o dekoracích. Ty jsou na pracovišti velmi důležité, protože dovolují našim očím si na chvíli odpočinout, hlavě zrelaxovat, a tím máme možnost být o to více produktivní. Obecně vhodnou dekorací jsou květiny. Zaprvé odchyťávají prach, a tudíž zlepšují okolí, ve kterém se nacházíme. Zadruhé produkují kyslík, a díky tomu se nám lépe dýchá a v neposlední řadě mají zelenou barvu, která působí uklidňujícím účinkem na naše oči a mysl.<sup>56</sup>

Tato pravidla o to více platí pro děti, které vyučujeme a chceme, aby se ve třídě cítily dobře. Na všech školách (základních, středních, vysokých i uměleckých) by měla být (a ve většině případech je) vhodná výzdoba. Od např. plakátů s násobilkou, nebo vyjmenovanými slovy, po chemickou tabulku, hudební názvosloví, nebo obrázky, které si děti samy vyrobily.

Na základní umělecké škole je často ta výhoda, že se učebna může dekorovat dle oboru, který se zde učí. Například třída pro dechové nástroje může mít na stěnách obrázky různých dechových nástrojů (dřevěných i žesťových), fotografie dětí z koncertů a vystoupení nebo diplomy ze soutěží. Každá třída tedy může mít svoji vlastní „image“, která působí esteticky i prakticky.

Horší je to však v hudebních školách, které jsou součástí tříd základní školy. Zde není žádná možnost re-dekorace a navíc se děti učí v prostoru, který na tento obor často není vhodný. Zde nemluvíme pouze o dekoracích, ale i například akustice, která často může dětem jejich výkon zhoršit (ale i naopak zlepšit).

---

<sup>56</sup> KUBÍKOVÁ – hodina PSPRO 2. 10. 2023

## 6. PRÁCE S ČASEM

„Čas je jedinečný zdroj – nemůžeme si ho půjčit, pronajmout, koupit, nebo ho získat víc. Nabídka času je zcela neelastická, čas je nenahraditelný a na všechno ho potřebujeme.“  
(Cejthamr, Dědina, 2010)<sup>57</sup>

Stává se skoro trendem dnešní doby si stěžovat na nedostatek času. Společnost je nastavena na kvantitu práce a činností, než nad její reálnou kvalitou. Je tedy potřeba si čas správně a co nejefektivněji rozvrhnout. „*Management času je především schopnost efektivní práce*“ (Cejthamr, Dědina, 2010) a je to tedy i jeden ze základních předpokladů nejen kvalitního ředitele školy, ale každého manažera.<sup>58</sup>

### 6.1 JAK ŘÍDIT ČAS

#### 6.1.1 STANOVOVAT SI CÍLE

Cíl lze definovat jako specifický a měřitelný výsledek, kterého se jednotlivec nebo organizace snaží dosáhnout. Je to zamýšlený konečný stav nebo výsledek, který má být dosažen prostřednictvím určených činností, úsilí a strategií. Cíl by měl být konkrétní, dosažitelný, relevantní a časově omezený, což pomáhá jasně definovat směr a poskytuje motivaci a jasnou orientaci při dosahování výsledků.<sup>59</sup>

Pro určení si správného cíle může pomoci SMART (angl. chytrý). Tato pomůcka nám radí, jaké vlastnosti by měl každý cíl splňovat.

S – splnitelný (= konkrétně, výstižně a jasně stanovený cíl)  
M – měřitelný (= je možné zjistit, zda byl cíl dosažen)  
A – akceptovatelný (= je přijatelný pro jedince i jeho okolí)  
R – reálný (= je splnitelný ve stanoveném časovém horizontu)  
T – termínovaný (= má stanovený finální termín, možné jsou také kontrolní body)<sup>60</sup>

Tato pomůcka může sloužit jako nástroj pro ověření dosažení daného cíle, avšak to není podmínkou. Pomáhá nám si cíl správně definovat a nastavit.

Cíle mohou být krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé mohou být denní, týdenní, nebo i měsíční a mohou tvořit kontrolní body cíle dlouhodobého. Mohou také sloužit jako motivátory. Stanoveného cíle není možné dosáhnout bez dostatečné motivace.<sup>61</sup>

<sup>57</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 21

<sup>58</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>59</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>60</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>61</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

Další možností vnímání stanoveného cíle je nesledovat jeho výsledek, ale průběh cesty k němu, neboť „*cesta je cíl*“. Na cestě k cíli můžeme získat spoustu znalostí jak o sobě samém, tak o oboru.<sup>62</sup>

### 6.1.2 ANALÝZA ČASU

Pomocí zápisů a organizace denních aktivit. Časy můžeme označit jako pracovní, volný, zdravotní (spánek, jídlo, cvičení) a rodinný. Ke každému času uvedeme konkrétní množství, kolik mu budeme věnovat přes den. Jako příklad můžeme uvést následující rozvrh:

pracovní čas – 9 hodin,  
volný čas – 3 hodiny,  
zdravotní čas – 9 hodin,  
rodinný čas – 3 hodiny.<sup>63</sup>

Pro vhodnou analýzu si můžeme klást různé otázky stylu „*jsem šťastný/šťastná v tomto rozvržení?*“ nebo „*mám dostatečný čas na rodinu?*“ Pomoci si také můžeme různými testy anebo výše uvedenou SWOT analýzou.<sup>64</sup>

### 6.1.3 NÁSTROJE, KTERÉ NÁM URYCHLUJÍ PROCESY

Možná si ještě někdo dnes pamatuje, jak mu paní učitelka zapisovala úkoly do žákovské knihy a průběh hodiny zdlouhavě vypisovala do třídní knihy. Těm dnům je již povětšinou konec. Ačkoliv mnoho škol žákovské knihy využívá, především z toho důvodu, aby měl žák své týdenní úkoly „černé na bílém“ a přímo u sebe. Vypisováním třídnic je už většinou konec. Papírové knihy nahradily aplikace a webová rozhraní, jako je například Klasifikace<sup>65</sup>, nebo iZUŠ<sup>66</sup>. Tyto nástroje učitelům umožňují lehčí průběh zapisování záznamů z hodin, často jsou již předepsané z hodin minulých, a tak stačí pouze dopsat konkrétní činnost, kterou na hodině s žákem upravovali. Ani na konci roku se již učitelé nemusí hrozit z nekonečného dopisování docházky, nebo řešení známek na vysvědčení. Vše je již vyplněné v internetové třídní knize.

Kromě výhod pro učitele to má jistě i velké výhody pro ředitele škol. Jednou z nich je například placení školného. Již není potřeba vše vypisovat ručně, nosit papírky a řešit peníze v ředitelně. Přes elektronickou klasifikaci se ředitel nebo hospodář spojí se všemi rodiči, kterým pomocí jednoho kliknutí myši odešle pokyny k platbě, popřípadě QR kód. Ředitel také může mít větší kontrolu nad všemi učiteli. Ti, kteří nemají doplněnou

<sup>62</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>63</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 28

<sup>64</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>65</sup> JPH Software, *KLASIFIKACE*, [online] Dostupné z: <https://www.jphsw.cz/klasifikace/> [citováno 2024-3-27]

<sup>66</sup> Sensio.cz, *IZUŠ*, [online] Dostupné z: <https://www.izus.cz/> [citováno 2024-3-27]

docházku, mohou například „svítit červeně“, a tak se s nimi ředitel může spojit a zjistit, proč to tak je. S tímto ale přichází i nevýhoda ve formě nadměrného kontrolování učitelů.

#### 6.1.4 PŘEDÁVÁNÍ ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCÍ

Ředitel nemůže dělat vše sám. Jedna z jeho nejdůležitějších pravomocí je delegování, neboli rozdělení práce. Ředitel se tak nezbavuje odpovědnosti za daný úkol (to je také důvod, proč se tato taktika často nepoužívá), ale pouze přenáší činnost na ostatní. Nezbytné je tedy správné delegování – určení, jaký úkol je možné přenést na jiného pracovníka, jak zvolit, který pracovník je ten vhodný kandidát, určení finálního termínu, ale také vědomí o výhodách a nevýhodách delegování a zpětná vazba.<sup>67</sup>

#### 6.1.5 DELEGOVÁNÍ

*„Delegování můžeme chápat jako svěřeni části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocemi, které jsou potřebné pro plnění úkolů, do rukou podřízeného pracovníka. Určitým rozporem pro některé manažery je, že delegovat mohou jen částečnou odpovědnost, konečná odpovědnost je vždy na nich“ (Eger, 2006)<sup>68</sup>*

Důležité pojmy tohoto tématu jsou pravomoc, kterou můžeme popsat jako „možnost, nebo povinnost vykonávat určitou činnost a samostatně o ní rozhodovat“<sup>69</sup> a odpovědnost, která se vztahuje k dané pravomoci. Kompetence ředitele školy se neustále rozrůstá, a proto je delegování naprostá nutnost, ať už z důvodu zachování stanovené pracovní doby, nebo také kvůli prevenci proti syndromu vyhoření a případných jiných psychických onemocnění.<sup>70</sup>

Delegování s sebou přináší výhody i nevýhody, a to pro ředitele i podřízené. Mylně se mohou podřízení domnívat, že předáním práce někomu jinému se ředitel pouze „zbaví“ povinnosti a ušetří čas na jiné aktivity. Ale když se na to podíváme více zblízka, tak správné delegování je potřeba se velmi dobře naučit a jen to zabere spoustu času. Následně musí úkol svěřit do rukou „správného“ pracovníka, vysvětlit a alespoň ze začátku průběžně kontrolovat. Ze začátku si tedy ředitel moc času neušetří, ale s postupem času, získáním nových znalostí o pracovnících a jejich schopnostech (a jejich znalostí) přijde i menší nutnost pravidelné kontroly.<sup>71</sup>

*„Moudrý ředitel si vybírá spolupracovníky, kteří jsou lepší než on“<sup>72</sup>*

<sup>67</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>68</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 44

<sup>69</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 44

<sup>70</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>71</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 47

<sup>72</sup> SOMOLÍK, L., 1. 4. 2024, jednatel firmy PRESSTEMP s.r.o.

Mezi výhody delegování může patřit: osvobození od jistých činností, které může vykonávat někdo jiný (dokonce více vzdělaný v daném oboru), ředitel dále rozvíjí své manažerské schopnosti, zvyšuje motivaci pedagogů, vyhne se pocitu nenahraditelnosti a v neposlední řadě delegování umožňuje průchod novým nápadům. Nicméně nevýhodami může být třeba strach z horší kvality odvedené práce na stanoveném úkolu, výběr nevhodného pracovníka pro daný úkol, nebo naopak nevhodného úkolu pro pracovníka, a při předání velké pravomoci to může být také ztráta kontroly. Pro tyto nevýhody ale existuje řada řešení, jako například: jasné instrukce, průběžná zpětná vazba, konzultace se zkušenějšími kolegy, nebo přesné vymezení odpovědností. Jako prevenci můžeme také vnímat vzdělávací kurzy na téma delegování.<sup>73</sup>

Kromě ředitele můžeme zmínit i výhody pro pověřeného pracovníka, mezi které patří rozhodně získávání a rozvoj nových dovedností, profesní rozvoj, motivace a seberealizace. Jsou zde ale i jistá rizika jako nedostatek času, pocit využívání ředitelem, nebo nedostatek potřebných znalostí, dovedností a pravomocí pro splnění stanoveného úkolu.<sup>74</sup>

Jaké úkoly na jaké pracovníky v tom případě můžeme delegovat? Například výběr notového materiálu nebo učebnic jistě nejpečlivěji vybere učitel, který daný obor vyučuje, a tudíž se nejlépe vyzná. Dále také organizaci různých vystoupení, nebo koncertů, jako jsou třeba koncerty oddělení. V neposlední řadě to mohou být i úkoly, které nemá ředitel zrovna v oblíbenosti, ale někdo jiný se v daném okruhu pohybuje, a dokonce mu daný úkol může navazovat do dalšího plánování. Ředitel však nesmí zapomínat na to, že jisté úkoly nemůže pouze „přehodit“ na někoho jiného. Vybraná osoba musí mít dostatečné znalosti, dovednosti, ale také musí být ochotna danou činnost převzít.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, str. 47

<sup>74</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR

<sup>75</sup> TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR



## 7. PORADY

Jednou z ředitelských povinností je organizování pravidelných i nepravidelných porad. Většinou se konají jednou za čtvrtletí a nejčastěji se na nich probírá organizace koncertů a chodu školy na následující měsíce do další porady – tedy které koncerty a vystoupení se uskuteční (a kdo si vezme jejich organizaci na starost), konání soutěží, zkoušek, nákup nových nástrojů či jiného vybavení apod. Kromě takových porad bývá také alespoň jednou do roka na programu teambuilding, nejčastěji formou hromadné večeře. Jeho nutnost v kolektivu může být podceňovaná, ale přitom zde dochází k nejpřirozenější interakci mezi učiteli a dalším školním personálem a kromě uvolnění nálady může dojít i k novým nápadům a idejím do budoucna (které třeba vymyslí učitelé, kteří se na pozemku školy běžně nesetkají).<sup>76</sup>

Na poradách dochází k přijímání nových a důležitých informací, výměně názorů a zkušeností a je to skvělý nástroj pro vedoucího pracovníka i zaměstnance. Je ale potřeba si ji správně připravit, vybrat téma, způsob a také časové rozmezí.<sup>77</sup>

### 7.1 PŘÍPRAVA

„Příprava porady podle odborné literatury představuje až 90 % jejího úspěchu.“<sup>78</sup>  
Při přípravě je důležité se zamyslet nad několika zásadními otázkami:

1. Jaké bude téma a cíl?
2. Kdy se bude konat a jak bude dlouhá?
3. Kde se bude odehrávat a kdo se jí bude účastnit?
4. Jaké budou výsledky?<sup>79</sup>

Nejdůležitější otázkou však může být, „zda se má porada vůbec uskutečnit?“ K zodpovězení této otázky můžeme využít Pyramidu vitality, která obsahuje čtyři základní pilíře: užitečnost (je porada užitečná?), efektivitu (aby porada přinesla co největší výsledky s minimem vynaložené energie), stabilitu (jsme připraveni na neočekávanou situaci?) a dynamiku (přichází s netradičními řešeními).<sup>80</sup> Existuje sedm typů porad: informativní, rozhodovací, porada typu workshop, organizační, krizová (účelová), vzdělávací a kombinovaná.<sup>81</sup>

Při výběru tématu porady můžeme opět využít pomůcku SMART, která byla již zmíněna v kapitole 6.1 Jak řídit čas. K té se může ještě přidat přípona „-er“ (tedy smarter =

<sup>76</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>77</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>78</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>79</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR, str. 3

<sup>80</sup> Autorem pyramidy je Jiří Plamínek, TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>81</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

chytřejší), které stojí za zkratkami „E“ – ekologický, nebo vzrušující (exciting) a „R“ – zaznamenaný (recorded).<sup>82</sup>

Těsně před zahájením samotné porady je nutné si připomenout pět pravidel zahájení porady, také známé jako „*pět P zahájení porady*“.<sup>83</sup>

1. Přesně stanovený čas začátku porady: pokud porada začíná například v 10:00, je potřeba, aby tento časový údaj byl přesně dodržen. Čekání na ty, kteří dorazí později, je nepříjemné a vyčerpávající pro vedoucího porady i další účastníky. Nehledě na to, že to přispívá ke špatné náladě již před začátkem důležité schůze. Také ti, co dorazili včas, mohou brát tuto situaci jako zradu a neresppekt vůči nim a celému kolektivu. Pokud by nastala nečekaná situace, která donutí jedince se opozdit, nebo nedorazit vůbec, je jeho povinností tuto skutečnost dát vědět s časovým předstihem, aby se s touto informací mohlo počítat.
2. Pozitivní začátek: není radno začínat složitějšími tématy. Je dobré přinést nějaké pozitivní zprávy na začátek porady – udrží to tak lepší náladu kolektivu. Mezi dobré zprávy můžeme například zahrnout i to, že měl někdo v brzké době narozeniny (a že je v lednici schované občerstvení), úspěchy v soutěžích, nebo vystoupení.
3. Projít si program: ještě před začátkem porady je dobré shrnout všechna témata, která jsou ten den v plánu. Může nastat situace, kdy důležitý člen pro některé z témat musí odcházet dříve, a tak je potřeba toto téma přesunout na začátek. Ačkoliv by se tyto situace neměly stávat – dějí se. Obzvláště u učitelů na ZUŠ, kteří k pedagogickému úvazku mají často ještě další zaměstnání a povinnosti, jako například účinkování v divadle, orchestru, nebo vlastní studium. A v některých případech je „to druhé“ pro daného člověka důležitější.
4. Pojmenování pravidel a rolí: tento krok bych osobně viděla jako nepovinný. Nicméně Trojanová a Svobodová ho vidí jako určení pravidel chování na poradě, jako je například nepoužívání mobilního telefonu a rozdělení rolí pro jednotlivou poradu. Tím je myšleno například určení zapisovače porady, hlídače tématu a času apod.
5. Přejít z minulé porady: „na minulé poradě jsme řešili...“, jistě častý začátek mnohých zasedání. Je důležitým krokem si projít splněné a nesplněné cíle, které byly zadány, nicméně musíme dbát a vhodný výběr potřebných informací, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání časem.<sup>84</sup>

## 7.2 PRŮBĚH – JAK ZAJISTIT SMYSLUPLNOU PORADU?

Teď, když jsme splnili všechny kroky před začátkem porady, je konečně na čase začít rozebírat předem připravená témata. Dle druhu porady (viz. výše) určujeme způsoby komunikace – zda probíhá pod vedením ředitele, nebo jiného vedoucího porady, jak moc je otevřena diskuzi apod. Ohledně diskuze je velmi důležité si určit, jak mohou účastníci vstupovat do debaty. Rozhodně není na místě překřikování, a tudíž je nejlepší variantou se o slovo hlásit, nebo v případě malé hudební školy stačí například navázat oční kontakt

<sup>82</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>83</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR, str. 17

<sup>84</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

s vedoucím porady. Ten (například kývnutím) dá najevo, že si je vědom, že se daný jedinec hlásí o slovo, dokončí myšlenku a předá slovo dále. Pokud se i tak debata vymkne kontrole a v místnosti se rozburácí nesnesitelný hluk, je na vedoucím porady, aby zasáhl a v místnosti opět zavládl klid. Jelikož se stále nacházíme na půdě vzdělávacího zařízení, je rozhodně na místě použít praktiky, které se na každodenní bázi používají na hlučné žáky.<sup>85</sup>

Velmi důležité je držet se tématu. Ačkoliv se to nemusí zdát, v praxi je to velmi náročná záležitost. „... *Vedoucí musí být schopni zvládnout a uřídit diskuzi tak, aby se téma skutečně udrželo a zároveň dobře prodiskutovalo, na nic a nikoho se nezapomnělo.*“<sup>86</sup>

K efektivitě porady nepřispívá ani dlouhý monolog vedoucího – není poté divu, že jím zadané úkoly nejsou správně pochopeny a splněny. Je tedy důležité si předem uvědomit, co je potřeba dalším účastníkům porady sdělit a zdůraznit a co naopak nechat na nich, a tím je řádně zapojit do aktivit a chodu školy.<sup>87</sup>

K tomuto tématu je ještě nutné uvést rozdělení úkolů. Některé jsou jasně dané. Například rozpis postupových či závěrečných zkoušek náleží vedoucímu daného oddělení. O organizaci přehrávky či koncertu se stará garant události – většinou ten, který má na akci nejvíce účinkujících žáků nebo vytvořil událost z vlastní iniciativy. Existují ale úkoly, které nemají jasně danou osobu. Pokud ředitel potřebuje s daným úkolem pomoci a musí se obrátit na jednoho z pedagogů, musí jasně stanovit toho, komu daný úkol připadne a popřípadě mít i vhodnou alternativu. Pokud by toto připravené neměl, mohlo by se stát, že by se k danému úkolu nikdo dobrovolně nepřihlásil, a tak by se vedoucí dostal do nepříjemné pozice.

### 7.3 ZÁVĚR PORADY

Ačkoliv by porada měla mít stanovený čas, není vhodné ji ukončit v polovině věty se slovy „čas vypršel“ a odejít. Na závěr je potřeba shrnout probíraná témata a zrekapitulovat stanovené úkoly. Jako jsme u úvodu porady zmiňovali „*pět P zahájení porady*“ existuje i pomůcka na její závěr s názvem „*pět S zakončení porady*“.<sup>88</sup>

- První S znamená skončit včas. S tím nám může pomoci dodržování stanoveného časového harmonogramu. Pokud nastane moment, kdy vedoucí porady ví, že nestíhá, je vhodné na tuto skutečnost ostatní upozornit.
- Druhé S označuje pozitivní zakončení. Nikdo nechce odcházet z porady se špatným pocitem z negativních zpráv. Pokud je zapotřebí nějaké negativní zprávy sdělit, je lepší jim dát prostor dříve a poradu zakončit tak, aby všichni mohli odcházet s dobrým pocitem.
- Třetí S shrnuje projednané, jinými slovy je shrnování informací nezbytné po celý průběh porady, avšak je krátké shrnutí vhodné i na závěr porady.

<sup>85</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>86</sup> TROJANOVÁ I., SVOBODOVÁ Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>87</sup> TROJANOVÁ I., SVOBODOVÁ Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>88</sup> TROJANOVÁ I., SVOBODOVÁ Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

- Čtvrté S symbolicky zapojuje ostatní. Na závěr by měl každý, kdo má zájem, dostat prostor k vyjádření nebo oznámení jejich pohledu, nebo například jimi plánovaného koncertu, do kterého se mohou zapojit i ostatní kolegové.
- Páté S znázorňuje sdílení zápisu. To znamená, že všichni mají přístup k zápisu z porady (či vlastní kopii, nebo se dokument nahraje na sdílený disk), neboť se jedná o nástroj, který slouží k práci po poradě. Tento zápis by měl být přístupný v co nejkratší době po poradě a jeho zprostředkování by se nemělo zbytečně odkládat či prodlužovat.<sup>89</sup>

Do závěru porady by se také mohla zakomponovat zpětná vazba, neboli reflexe a vyhodnocení porady. Poradu (a její závěr) je totiž nutné chápat jako začátek pracovního procesu.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

<sup>90</sup> TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství* Wolters Kluwer ČR

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zaměřila na vedení školy a úkoly vedoucího pracovníka, které by měl znát a ovládat. Ačkoliv se to může zdát jasné, práce vedoucího jakéhokoliv institutu či organizace je velmi náročná a pracovníci si často nemusí uvědomovat, jaké všechny závazky, starosti a odpovědnost se s vedoucí funkcí pojí. Tato práce by mohla sloužit jak začínajícím ředitelům, tak i zaměstnancům, aby podporovali kvalitní vedení. Zaměstnanci často nevědí, že jejich „přešlap“ či nesplněný úkol může vést k fatálním následkům ne pro ně, ale právě pro ředitele.

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala pracovními povinnostmi pedagogů a uvedla například to, že by učitelé základních uměleckých škol neměli učit pouze nástroj, ale především lásce k hudbě. U kapitoly věnované řediteli instituce vypovídají moje závěry o neustálé nutnosti se vzdělávat a zdokonalovat, například ve využívání technologií spojených se školní administrativou. Dále také o důležitosti motivace podřízených a komunikace s nimi, ale i s veřejností, které je základní umělecká škola součástí.

S veřejností je také spojena kapitola managementu a marketingu – jaké internetové sítě jsou možné využít a jakým způsobem. Zatím nejdůležitějším portálem pro šíření informací jsou webové stránky školy, kam by se měly včas zapisovat důležité informace, ale také například ukládat fotografie z uplynulých událostí. Jako velmi důležité téma vnímám kapitolu s názvem *“Jak řídit čas”* – ta je, dle mého názoru, vhodná jak pro vedoucí pracovníky, tak i širokou veřejnost, která chce svůj čas efektivně využívat. V neposlední řadě nesmíme zapomenout na důležitost porad a na pravidla, která jsou vhodná pro její začátek, průběh i konec.

Při zpracovávání této bakalářské práce jsem čerpala ze svých zkušeností, uvedených knih, cílených rozhovorů, ale i informací z přednášek a seminářů na pedagogické fakultě Západočeské univerzity v rámci několika povinných, i povinně volitelných předmětů.

Z nasbíraných informací plyne, že správný vedoucí pracovník by měl být empatický, ale i rázný, přátelský, ale nepolevovat od jasně daných stanovisek. Může do dne vykročit „špatnou nohou“, ale neměl by tento fakt dát na sobě znát a jednat s personálem férově. I pro psychiku je tato práce velmi náročná, a tak by na sobě měl každý vedoucí pracovat a nepodceňovat psychickou stabilitu.

Já osobně mám to štěstí pracovat pod skvělým vedením ředitelů a jejich zástupců, kteří mají o školu zájem, pracují na jejím rozvoji a podporují nás, učitele, v činnosti. Díky nim můžu se svými žáky podnikat různé koncerty a akce, účastnit se soutěží a dalších vzdělávacích programů a workshopů a to hlavní je, že jsou žáci spokojeni a mají bezpečné zázemí pro rozvoj svých dovedností.

Tato bakalářská práce kombinuje teoretické teze a poučky z užití literatury s mnohaletými zkušenostmi z oboru, které se mnou respondentky v sebraných rozhovorech sdíleli. Doufám proto, že tato práce bude užitečná například pro začínající vedoucí pracovníky, pro zájemce o tuto pozici, ale i širší okolí, které by s těmito informacemi mělo být také seznámeno.

## RESUMÉ

Tato bakalářská práce se dotýká témat spojených s organizací uměleckých škol. Zabývala jsem se stručným vývojem a historií těchto institucí, dále pracovními pozicemi, které nabízejí a jejich konkrétními kompetencemi a závazky. Předně jsem řešila osobnost ředitele a jeho kompetence – jakým způsobem má komunikovat a motivovat své podřízené ke kvalitní práci, jak pracovat sám na sobě, jaké druhy vedení zvolit při konkrétních situacích a jak správně a efektivně používat SWOT analýzu. Dále jsem připomněla důležitost webových stránek a dalších stylů propagace, péči o zaměstnance a vhodné pracovní prostředí. Důležitou kapitolou je bezpochyby „jak řídit čas“, která je vhodná nejen pro vedoucí pracovníky, ale i jako obecná znalost. Posledním tématem jsou porady, které také mají svůj jasně stanovený plán a jsou důležité pro každodenní chod školy

**RESUMÉ**

This bachelor's thesis touches upon topics related to the organization of art schools. I dealt with the brief development and history of these institutions, as well as the job positions they offer and their specific competencies and commitments. First of all, I addressed the personality of the director and his/her competences - how to communicate and motivate his/her subordinates to do a good job, how to work on oneself, what kinds of leadership to choose in specific situations and how to use SWOT analysis correctly and effectively. I also reminded the importance of websites and other kinds of promotion, employee care and an appropriate work environment. Undoubtedly, the important chapter is "how to manage time", which is suitable not only for executives, but also as general knowledge. The final topic called meetings also have their clearly defined plan and they are important for the daily operation of the school.

**SEZNAM LITERATURY**

TROJANOVÁ, I., SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Efektivní porady – Jak si poradit s poradou nejen ve školství*. Wolters Kluwer ČR, ISBN: 978-80-7598-939-0

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., 2016. *Personalistika řízení školy, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, ISBN: 978-80-7552-264-1

MAZÁNKOVÁ, J., 2009. Řízení základní umělecké školy v průběhu kurikulární reformy

TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., RIEDL ČERNÍKOVÁ, B., 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, 2. aktualizované vydání* Wolters Kluwer ČR, ISBN: 978-80-7598-258-2

TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních, 2. vydání* Wolters Kluwer ČR, ISBN: 978-80-7552-842-1

**WEBOVÉ ZDROJE:**

Ministerstvo školství mládeže, a tělovýchovy. RVP ZUV - *Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání*. [online] In: Edu.cz. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2010. Dostupné z: <https://www.edu.cz/rvp-ramcove-vzdelavaci-programy/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-zakladni-umelecke-vzdelavani-rvp-zuv/> [citováno 2024-3-27]

Národní zdravotnický informační portál. *Šikana na pracovišti (mobbing a bossing)*. [online] In: Národní zdravotnický informační portál. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2024. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/106-mobbing-a-bossing> [citováno 2024-3-5]

Základní umělecká škola Třemošná, ZUŠ Třemošná. [online] Dostupné z: [www.zustremosna.cz](http://www.zustremosna.cz) [citováno 2024-3-27]

Sensio.cz, IZUŠ, [online] Dostupné z: <https://www.izus.cz/> [citováno 2024-3-27]

JPH Software, *KLASIFIKACE*, [online] Dostupné z: <https://www.jphsw.cz/klasifikace/> [citováno 2024-3-27]

**JINÉ AKADEMICKÉ PRÁCE:**

HÁJÍČEK, A., UK – pedagogická fakulta 2010. Marketing základní umělecké školy



**SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

Obrázek č. 1, 2 - ukázka ŠVP	5
Obrázek č. 3 - Maslowova pyramida potřeb	10
Obrázek č. 4 - SWOT analýza	14
Obrázek č. 5 - Styly vedení	15
Obrázek č. 6 - Ukázka webových stránek	19
Tabulka č. 1 - Styly vedení	16
Tabulka č. 2 - Typy vůdců	16