

# **HOSPITAČNÍ ČINNOST ŘEDITELE ŠKOLY S HUDEBNÍM ZAMĚŘENÍM**

## **Závěrečná práce „Studium pro ředitele škol a školských zařízení“**

období od 5. září 2007 do 9. dubna 2008

Zpracovala:  
MgA. Magdalena Bílková Tůmová  
PRAHA

PRAHA – duben 2008

## **Anotace**

Tato práce s názvem „Hospitační činnost ředitele školy s hudebním zaměřením“ byla zpracována jako závěrečná práce v rámci absolvování vzdělávacího programu „Studium pro ředitele škol a školských zařízení“ realizovaného NIDV, krajské pracoviště Praha a Střední Čechy, v období od 12. září 2007 do 9. dubna 2008. Práce je zaměřena na systém a metodiku hospitační činnosti, která je především metodou pozorování vyučovacího procesu, jež získané poznatky využívá k hodnocení úrovně a výsledků práce učitelů i školy.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně, s využitím poznatků získaných absolvováním vzdělávacího programu „Studia pro ředitele škol a školských zařízení“, ve své mnohaleté praxi pedagoga výukou na Konzervatoři Jana Deyla, Gymnázia Jana Nerudy (hudební zaměření), ZUŠ Praha 1, 3, 4, 7, SSOŠ Praha 10, ve své činnosti školního inspektora pro umělecké školy v Praze, ve funkci metodika pro hudební výchovu v Pedagogickém centru Praha a studiem odborné literatury.

Souhlasím s tím, aby moje závěrečná práce byla v NIDV používána jako studijní materiál pro další zájemce.

V Praze 1. května 2008

MgA. Magdalena Bílková Tůmová  
ZUŠ Praha 7, Šimáčkova 16  
[www.bilkovatumova.euweb.cz](http://www.bilkovatumova.euweb.cz)

.....

## **MOTTO: MENS AGITAT MOLLEM – DUCH VLÁDNE HMOTOU**

### **Ú V O D**

#### **Proč jsou důležité hospitace v hudebních oborech? Zamysleme se společně nad souvislostmi s touto činností.**

Nedávné výsledky neurofyziologického výzkumu mozků mladých i dospělých hudebníků zcela jednoznačně prokázaly, že výuka hře na hudební nástroj velmi pozitivně ovlivňuje vývoj cenného životního orgánu – **lidského mozku**. Výzkumy stále pokračují, ale neurofyziologové už teď vědí, že se jim zřejmě podaří lépe pochopit, jak se v průběhu raného i pozdějšího dětství lidský mozek přetváří neboli odborně řečeno **remodeluje**. Budoucí výzkumy zjistí, jak mozek přeuspořádává miliardy nervových „kabelů“ a synoptických spojů mezi nimi, aby dosáhl lepších výkonů. Psychologové a pedagogové také doufají v nové cesty, jak hudbu využít pro lepší učení jiným dovednostem a znalostem. Muzikoterapeutičtí pedagogové úspěšně používají ke zlepšení některých patologických stavů mozku hudbu, která je aktivně provozována. Hudba a rytmus jsou jako léčebné prostředky používány už od pravěku. Terapii hudbou znaly v podstatě všechny starověké civilizace. Vysoce ji hodnotili v Egyptě, Asýrii, Babylonu, v Izraeli, Řecku a Římě. Ve Starém zákoně najdeme zmínky o vyléčení krále Saula z depresivních stavů za pomoci hry na harfu. Ve starém Řecku byla terapeutická hodnota hudby vložena do postavy boha Apollona, který byl bohem hudby, ale také zároveň byl uctíván jako dárce zdraví. Hudební terapií se zabývali myslitelé, jako byl Pythagoras, Platon, Aristoteles, léčitel Aeskulap, básník Homér. Římský lékař Galenos doporučoval hudbu například jako protijed při uštknutí hadem. V křesťanství hudba sehrávala obecně uklidňující funkci v rámci různých církevních obřadů. Až do dnešních dnů bylo vyvinuto mnoho muzikoterapeutických metod. Od roku 1948 jsou zakládány školy muzikoterapie v Evropě a Americe. Po roce 1968 také v Československé republice.

Učitelé hudby samozřejmě odedávna tušili, že aktivní muzicírování obohatí jejich studenty v dospělosti o kvalitní hudební zážitky. Navíc rozpoznali, že provozování hudby, byť i jen neprofesionální a amatérské, přispívá k všeobecnému rozvoji osobnosti. Teprve nedávno se ale ukázalo, že hudební pravidelné cvičení zlepšuje činnost konkrétních mozkových okruhů a buněčných spojů v určitých oblastech.

Tento úkaz lze spatřit na monitorech přístrojů, které mají možnost měřit a pozorovat činnost jednotlivých mozkových struktur, aniž by vyšetřované osobě ublížily nebo prováděly nějaký operační zákrok na mozku. Používají se zobrazovací metody, například pozitronová emisní tomografie nebo nukleární magnetická rezonance. Pomocí počítačového vyhodnocení či dokonce i efektivního dobarvení zpracovaných dat si lze prohlížet „řezy“ živým lidským mozkiem v libovolném směru a v libovolných oblastech. Uvedenými metodami se prokázalo, že hudebním cvičením se nejen zlepšuje činnost, ale i rozměr příslušných mozkových polí. Zvětšuje se například ta část šedé kůry mozkové, která hudbu a řeč převádí na vědomý zážitek. Ta leží v oblasti spánkového laloku a nazývá se zvuková kůra. Překvapením bylo hlavně to, že u školených hudebníků je tato oblast v dospělosti nejen větší než u nehudebníků, ale také mnohem citlivěji reaguje na různé zvukové podněty. U dětí, které se učily na nějaký hudební nástroj, neurologové pozorovali i zvětšení dalších důležitých mozkových oblastí. Jde například o tzv. primární motorickou kůru, která startuje vědomé pohyby našeho kosterního svalstva. Nachází se v mozkovně zhruba v těch místech, nad nimiž nosí královny krásy jemné diadémové korunky. U dětských muzikantů se také zvětšuje mozeček (cerebellum), který je důležitým centrem přesných pohybů a koordinované funkce svalových partií. Dokonce se zvětšuje i počet vláken, která spojují pravou a levou mozkovou polokouli v útvaru zvaném corpus callosum. Je tedy zřejmé, že hra na hudební nástroje (rozumějme tím **kvalitní nástrojové vyučování** provázené hodinami pilného cvičení, a nikoli brnkání tří akordů na kytaru) výrazně ovlivňuje organizaci dětského mozku a posiluje řadu dalších schopností. Děti – hudebníci podávají lepší výkony v celé řadě nehudebních testů. Například děti v předškolním věku, které chodily na piano po dobu pouhých šesti měsíců, lépe řešily skládačkové úlohy typu puzzle. Žáčci prvních tříd hrající na piano lépe zvládli matematiku, počítačové hry nebo matematické testy než děti, které chodily místo na klavír do jazykových kurzů nebo se věnovaly jenom počítačovým dovednostem.

Pozitivní účinek hudební výchovy na intelektuální výkonnost přetrvává až do dospělosti a stáří. Dospělí, schopní hrát na nějaký hudební nástroj, mají lepší výsledky v paměťových slovních testech a mají také výrazně lepší zrakovou paměť. Tento fakt souvisí s tím, že hráč na hudební nástroj provádí při četbě notového zápisu složité mechanické úkony včetně pohybů očí, spojené s ovládním nástroje, a

tím se mu tištěná stránka informace lépe vryje do paměti. Těchto poznatků se snaží využít neuropsychologové. Pomocí jednoduché výuky na hudební nástroje chtějí například zlepšit výkony mentálně opožděných dětí. Hudební výuka vede také k tomu, že se žáci snadněji učí i ty předměty, které jsou pro většinu z nich nezáživné – matematika mezi ně určitě patří. Dnes je již pozitivní vliv vlastní aktivně provozované hudby na kvalitu života člověka zcela průkazný. Proto je lepší provozovat hudbu – stejně jako sport – aktivně a vést k tomu i budoucí generace.

**Žijeme však v době, kdy heslem dne se stává rychlost a různorodost. Životy jednotlivců ani vývoj institucí nemají jasně stanovené cíle, jako tomu bylo v minulosti. Budoucnost si již nemůžeme představit jako něco, co se podobá dnešní přítomnosti. Nelze ani předpokládat, že cíle, které jsou žádoucí dnes, budou žádoucí i zítra. Rovněž nemůžeme počítat s tím, že práva, která vyplývají z výsledků předchozí zkušenosti, budou stejnými právy i dnes. Hudbu a umění vůbec ale nemůžeme odstavit, protože s nimi by zmizela i lidskost. V celých dějinách hudby je umělecký proces bojem menšiny silné duchem s většinou silnou počtem. Před hudebními pedagogy je tedy obtížný úkol, protože s každou generací začínají od bodu nula. Mají jasný cíl: čelit pralesu bezuzdnosti, touhy po moci, majetku a vlivném postavení hudebním uměním, které prosazuje ryzí krásu. Nabídnout kvalitu života, kterou nelze měřit pouze hospodářskými výsledky. Odmítat kulturu smrti a ošklivosti, nabízet společnosti umění, které je nenahraditelným etickým prostředkem pro každou generaci, jež vede k tvůrčí fantazii a tím k samostatnému myšlení, učí cílevědomé práci a tím také k odříkání, které je záchranou pro budoucí generace.**

Díky těmto cílům je proto potřebné důsledně naplňovat hospitační činnost ředitelů škol s hudebním zaměřením, která je již mnoho let zanedbávána.

## **„METODICKÁ KUCHARKA“ hospitační činnosti**

Hlavní původ skoro všeho zlého ve veřejných a občanských záležitostech světa je

- dle mého mínění –

ta okolnost, že lidé buďto stejné věci jmenují rozličnými slovy,

aneb rozličné věci nazývají stejným jménem.

**Karel Havlíček Borovský**

klasik české básnické satiry

(1821 – 1856)

**Cílem hospitační práce je:** a) dohled a kontrola dodržování zákonných norem a předpisů ve škole, práv dítěte (Listina lidských práv a svobod, Úmluva o právech dítěte) a respektování Charty učitele,

b) poskytování informací o kvalitě a efektivitě práce školy odborné i laické veřejnosti, školám, zřizovateli, krajským orgánům a ČŠI,

c) poradenská a konzultační činnost pro širokou veřejnost, rodiče i pedagogy a všechny další zainteresované subjekty.

Výstupy vlastního hodnocení práce školy a vnitřního kontrolního systému využívá ředitel školy pro průběžné hodnocení a inovaci svých strategií a plánů pro zvyšování kvality vzdělávání na škole, kterou řídí. Jsou také podkladem pro výroční zprávy školy.

Hospitační výkon je zcela závislý na odborné, morální a etické výši jak hospitujícího ředitele, tak jím hospitovaného pedagoga. Ve školách je činnost hospitujícího velmi obtížná, protože každý subjekt kontroly je absolventem nejvyššího odborného vzdělání. Není zde primitivní vztah: dělník – stavbyvedoucí – manažér, ale stojí proti sobě vzděláním rovnocenní partneři, z nichž jeden má pouze funkci nadřazenou vyučovacímú procesu. V hudebním oboru mnohdy vyučují mediálně prezentovaní výkonní umělci. Vstoupit do jejich třídy znamená projevit značnou dávku odvahy, ale je to potřebné, protože gloriola interpretačního umění ještě neznamena, že hospitovaný umělec je schopen své umění také předávat.

Dříve , než se zamyslíme nad doporučením, jak se postavit k fenoménu hospitací v hudebních oborech, je nutné si něco říci o dvou důležitých subjektech tohoto nepopulárního procesu.

**ŘEDITEL** je mimořádně silnou osobností pro celkovou úspěšnost školy. Umí předvídat budoucnost, inspirovat spolupracovníky, strhávat je ke spolupráci, motivovat podřízené všech odborností a činit je spokojenými zejména naplňováním potřeb jistoty, důvěry, svobody, prostoru, kreativity, uznání a potřeb seberealizace s využitím jejich osobního potencialu. Kromě manažerských kompetencí jsou pro úspěšnou hospitační činnost důležité hlavně schopnosti a dovednosti komunikační. Dovednost analyzovat vlastní činnost a reflektovat cizí praxi k modifikaci svého jednání, chování, přístupu a metod, dovednost vystupovat jako reprezentant školy, umět argumentovat pro obhájení svých postupů, dovednost vytvořit a realizovat personální politiku, vytvářet pozitivní vztahy, vytvářet systém hodnot a kulturu školy. Řešení konfliktů, problémů a stížností také předpokládá v postavení ředitele harmonizování svého pracovního nasazení na podkladě dosažení osobní, sociální, etické a duchovní kultury: porozumět sobě i druhým, pěstovat empatii, strategii ve styku s lidmi, citlivost k důsledkům svého jednání, bránit se před sebedestrukci, zraňováním, neopodstatněnému zlehčováním, harmonizovat svou emocionální inteligenci zvyšováním sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivací. Z právního hlediska je pak kvalita managementu školy založena na zákoně č.262/2006 Sb., zákoníku práce, § 164, 165 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Velký vliv na vnímání učitelů ředitele školy při hospitační činnosti má také jeho přímá pedagogická práce, jejíž rozsah je tabelizován v nařízení vlády ze dne 26. ledna 2005 č. 75/2005 Sb. pro školy a školská zařízení. Nezasvěceným pohledem by se mohlo zdát, že se jedná o marginální činnost, ale v práci manažera **neexistuje** přehlédnutelná činnost. Vyučování ředitele školy je jediná jeho práce, ve které se všichni pedagogové mohou s ředitelem školy porovnávat a hodnotit ho, protože výuka je hlavní činností pedagoga, zabírající absolutní většinu jeho celkového pracovního výkonu. Se všemi ostatními činnostmi ředitele nemá většinou pedagog zkušenosti a ze školské praxe vyplývá, že ve většině případů ani nemá pedagog přehled o práci a činnostním vytížení vedoucích pracovníků a ani o jejich velké

hmotné zodpovědnosti. Přes malý podíl týdenní vyučovací povinnosti ředitele školy je jeho výuka citlivou a prestižní záležitostí. Mnozí pedagogové hodnotí kvalitu řízení školy ředitelem pouze podle jeho výkonu v roli učitele. I když je takové zobecňující hodnocení nepřipustné, z manažerské praxe jsou známé příklady, kdy negativní hodnocení jedné činnosti ředitele překrývá velmi dobré výsledky mnoha dalších činností. Stejně jako funkce primáře nemocnice předpokládá, že je zdatným lékařem, tak také ředitel školy by měl být odpovědným odborníkem a uznávanou autoritou ve svém oboru. Jen současný (ne dřívější) pedagog je schopen hodnotit práci svého kolegy a edukační problematiku školy, kterou řídí.

**PEDAGOG** je základním kamenem kvality vzdělávacího procesu školy, který sám musí splňovat kvalifikační předpoklady zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Pokud nesplňuje odbornou kvalifikaci, musí zahájit potřebné studium, protože od 1. 1. 2010 by nemohl vykonávat přímou pedagogickou činnost. Ve školách s hudebním (uměleckým zaměřením) však působí řada vynikajících umělců, kteří nedisponují odpovídajícím vzděláním. Potom je možné využít § 10 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a stanovit písemnou formou rozhodnutí o splnění kvalifikace výkonného umělce dle § 67 zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, který stanoví, že výkonným umělcem je fyzická osoba, která vytvořila umělecký výkon. Pak je plně v kompetenci ředitele školy rozhodnout, kdo z učitelů splňuje výše uvedenou definici výkonného umělce.

Učitel hudebního oboru má v současné době v průměru ve třídě 25 studentů, ale počet přímé vyučovací povinnosti, který je na každém stupni jiný, je mnohdy vyšší. Žák má individuální péči, která vyžaduje učební plán, jenž vychází z jeho stupně mentálních dovedností, schopností, talentu, píle a zohledňuje sociální zázemí, které je jeho soustavnou domácí přípravou zatěžováno. Proto příprava na vyučování vyžaduje vysoce kvalifikovaného odborníka, jehož nelze nahradit neodborně připraveným amatérským umělcem. K předávání uměleckých dovedností se hudební (taneční, výtvarný) pedagog připravuje dlouhodobým studiem už od raného dětství až po absolutorium vysoké školy. Míru svého talentu prohlubuje od studia na Základní umělecké škole, přes šestileté studium na konzervatoři a své další umělecké zrání rozvíjí pod vedením zkušených hudebních teoretiků a výkonných umělců na vysokých hudebních školách, kde se v průběhu čtyřletého studia rozhoduje o dalším



pokračování jeho uměleckého růstu. Každý hudební pedagog musí neustále sledovat nové tvůrčí proudy doma i ve světě a u hudebníků se předpokládá, že se všemu novému také naučí, aby mohli svým studentům zasvěceně předat zkušenosti, jež při studiu a interpretaci děl získají. Vzhledem k obsahu práce a povinností se nutně přiřadí k pracovní činnosti učitele i řídicí úloha ve třídě. Učitel hudby tedy vykonává v rámci své třídy i **manažerskou profesi**:

1. Na začátku každého školního roku stanoví jednotlivým studentům **individuální učební plán**, ovlivňuje tempo jeho plnění a pro každý rok **určuje žáku cíl**, který je otevřen možným modifikacím v rámci rozvíjejícího se talentu dítěte. K tomu však musí znát **psychologické** zvláštnosti každého studenta, možnosti a hranice jeho uměleckého rozvoje, jeho motivaci i rodinné zázemí, protože pochopení rodičů je pro tento typ studia nezbytnou podmínkou.

2. Hudební pedagog **organizuje** hodiny korepetic, komorní, souborové i orchestrální hry, třídní přehrávky, koncerty ve spřátelených institucích (se souhlasem vedení školy), **účastní se** školních, regionálních, celostátních a mezinárodních akcí, soutěží a festivalových přehlídek. **Spolupracuje** s učiteli jiných oborů a **vzbuzuje zájem** u studentů o mezipředmětové vazby a kontakty, protože hudba není mikrosvět sám pro sebe, ale má úzký vztah k výtvarnému, literárnímu, tanečnímu a dramatickému umění. Souvisí s historií lidstva, odehrává se v určitém místě, ovlivňuje sociální vztahy a celkově vůbec kultivuje národy celého světa.

3. **Koordinace činností znamená, že hudební pedagog musí být i praktickým sociologem a psychologem.** K úspěchu ve své práci potřebuje dobře znát člověka v celém jeho věkovém spektru, protože denně **komunikuje** s dětmi od 5 – 6 let, učí malé hudebníky prvního, druhého, třetího stupně a ve studiu dospělých se pohybuje mezi studenty v mentálním rozsahu vysokoškolsky vzdělaných lidí v nejrůznějších oborech. K rozvíjení výkonnosti každého jednotlivce pak **musí používat přiměřenou, individuálně diferenciovanou motivaci.**

4. Zodpovědnou a osamocenou funkci představuje **měření a hodnocení** výkonu jednotlivců i celé třídy. Protože dítě není tržním výrobkem, je hodnocení těžší než v mechanismech výrobních organizací. Žák je v nepřetržitě se rozvíjejícím procesu, jehož obsahová a výkonnostní kvalita kolísá v horizontálním i vertikálním směru. Hodnocení tak musí být při vši své důslednosti velice **citlivé a etické.** Permanentní týdenní sledování dítěte umožňuje rozeznat pohyb vývoje, zájem, stagnaci i krizi, a

tím také možnost učitele **předvídat** situace v pedagogickém procesu, přiměřeně na ně **reagovat, nebát se i riskovat**. Vadný výrobek trh likviduje, ale ve vzdělávacím procesu nelze vytěsnit vše, co je chybné, protože na chybách se hudebník nejvíce naučí. Každý neúspěch dítěte je vyučujícím **analyzován** ve směru pozitivního budoucího vývoje studenta. **Dítě**, jako každý člověk, má hodnotu nejen v dosažené výkonnosti, ale jako nedotknutelný nositel určitého budoucího poslání, jímž obohatí tento svět. Proto nejen úspěchy, ale hlavně chyby dítěte vnímá **moudrý pedagog jako důležitý faktor jeho, ale i svého růstu**.

5. Současný pedagog musí dbát nejen o **rozvoj** své třídy, ale i o sebevzdělání, aby neustrnul v osvědčeném stereotypu (vyhláška č.317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhl. Č. 412/2006 Sb.) V předávání svých odborných vědomostí a dovedností se musí stále zdokonalovat a obohacovat. Protože učitelé jsou bohatí hlavně tím, **co rozdali**.

## **TYPY HOSPITACÍ (doporučení)**

**Hospitace** (návštěva ve vyučovací hodině pedagogického procesu) je setkáním dvou kompetentních odborníků a předpokládá ze strany hospitujícího důkladnou přípravu. Metodologicky je hospitace formou pozorování = plánovitě a systematicky organizované vnímání pedagogických jevů. Charakteristickým rysem pozorování je **zaměřenost na určitý cíl**. Pozorovatel musí přesně a věcně zaznamenávat pozorování o jevech a maximálně **eliminovat** vnášení subjektivních dojmů a soudů do vlastního pozorování. Je to proces velmi obtížný a náročný. Od hromadění individuálních a kolektivních zkušeností se musí ředitel školy dostat k informacím deskriptivního charakteru (t. j. k informacím získaným srovnáním, hodnocením, kritickým popisováním) a v závěru i k informacím vysvětlujícím, kauzálním, které jediné umožní pochopit příčinnou souvislost a determinovanost příslušného dění. Hospitací se řediteli školy může podařit proniknout od jevové stránky k podstatě pedagogických situací. Toto poznání je pak východiskem k účinnějšímu řízení pedagogické práce školy.

## **Hospitace orientační**

**V souvislosti s existujícím stavem na úseku pedagogické činnosti nelze již vystačit s převážně statisticky pojímanou formou a obsahem hospitační činnosti.** Bezpečně lze tuto formu hospitace doporučit u začínajících pedagogů, popř. u těch, kteří se dlouhodobě věnovali jen svým uměleckým výkonům.

Předpokládá sestavení portfolia hospitovaného, kde je nejen pracovní smlouva a doklady o vzdělání, ale také přehled jeho dosavadní pedagogické činnosti, výsledků výchovného procesu, informace o dalším vzdělávání. případně přehled o jeho publikační činnosti. Hospitace se děje formou řízeného **osobního** pohovoru, kdy se ředitel seznámí s požadavky učitele na vybavení třídy, s jeho osobními plány a přáními, jež se týkají jeho práce i profesního života a sám také seznámí učitele s očekávanou pracovní náplní a úkoly v jeho třídě. Jde o základní zmapování jejich společné práce, seznámení se s charakteristikami a problémy konkrétního oborového oddělení a s průběžnou aktualizací údajů pracovního procesu. Cílem orientační hospitace by mělo být obohacení obou činitelů, jinak se stává formální a ztrácí svůj smysl.

**Podnět** – ředitel školy.

**Výstup** – vyjasnění problémů, závěry diskuse, doporučení a horizont plnění.

**Ěfekt** – základní přehled o třídě učitele, pomoc řediteli, učitelům i studentům, zdroj dat pro informační systém, možnost včasného zachycení chyb a jejich korekce, ověření účinnosti doporučení k nápravě dříve zjištěných nedostatků, dodržování právních norem.

## **Hospitace tématická**

Umožňuje systematické sledování vztahů mezi dílčími jevy, které na škole a ve vybraných oborech probíhají, a odhalování jejich příčin a důsledků. Dává kvalifikované odpovědi na konkrétní otázky. Je žádoucí při řešení stížností a podnětů z řad rodičů, studentů i spolupracujících pedagogů, pokud se týkají systému práce konkrétního učitele. Hospitace by měla být vyučujícímu oznámena den před jejím provedením. Oznámení v delším časovém úseku může být neúčelné. U někoho

navodí dlouhotrvající stres, jiní sáhnou k jim nevyhovujícímu stylu práce, aby ukázali, že znají nové, mnohdy jen módní trendy pedagogické práce. Jsou i tací, kteří připravují i své žáky a v den hospitace nejsou schopni podat svůj standardní výkon.

Je zajímavé, že největší pocit nejistoty při hospitaci zažívají především učitelé zodpovědní, schopní, tvořiví, kteří neustále hledají nové cesty, vybočují ze zaběhaných kolejí a doslova se ztotožňují se životy jim svěřených studentů.

Na vyučovací hodinu je správné přicházet spolu s vyučujícím, který hospitujícího představí žákům. Předpokladem je nenápadné chování hospitujícího. Všeobecně se předpokládá, že je při procesu hospitace ředitel v psychologické převaze, pozoruje, registruje, hodnotí projevy učitele a studentů. Ale je nutné si uvědomit, že je současně v určitém slova smyslu sám „kontrolován“. Studenty i učitelem je velice citlivě vnímán, registrují výraz obličeje hospitujícího, zaznamenávají jeho gesta, pozorně reagují na účastnické naslouchání a dělají si představy o tom, jak je asi hodnocena jejich práce, která je právě podávána. Posuzování a hodnocení procesu tvorby a interpretace uměleckého díla je vždy poznamenáno určitou dávkou subjektivismu. Přesto však lze určité znaky postihnout a definovat poměrně přesně, ovšem jen s nezbytnou dávkou vědomostí, zkušeností a vypěstovaného citu v dané oblasti.

### **Obecná kritéria hospitačního procesu:**

1. Příprava výuky (stanovení cíle výuky, rozdělení látky na jednotlivé úseky, využití různých médií aj.)
2. Prezentace učební látky ( předvedení učebního textu, spolupráce při hře z listu, procvičení aj.)
3. Přiměřenost učební látky (časová, obsahová apod.)
4. Inovace ve formách výuky (nové metody, týmové učení, vytváření výukových modulů aj.)
5. Kontakt se studenty (absence, konzultace, motivování).
6. Způsob zkoušení, prověřování zadané látky (vlastní hodnocení studenta).
7. Celková řídicí činnost učitele ve vyučovací hodině, způsob regulace, použití stimulačních prostředků (pochvala, povzbuzení, odměna, ale také zákaz, nesouhlas, trest).
8. Hospitační činnost se může odvíjet i mimo vyučovací hodinu při různých příležitostech (dozory učitelů, mimoškolní akce, školní výlety, vycházky, členství ve

společnostech, publikační činnost, poradenská činnost apod.)

### **V hudebních oborech sledujeme: výběr skladby z hlediska**

- technické obtížnosti skladby,
- psychické vyspělosti žáka,
- fyzických předpokladů žáka,
- umělecké hodnoty,
- didaktické účinnosti skladby,
- naturelu žáka,
- zájmu žáka,
- vhodnosti skladby pro daný nástroj,

**při interpretaci skladby** – technické zvládnutí skladby,

- respektování notového zápisu,
- intonace,
- rytmus,
- výraz,
- muzikálnost projevu,
- kvalita a čistota tónu,
- vhodnost tempa,
- stylovost,
- osobitost projevu,

**kontakt studenta s nástrojem** – vhodnost nástroje vzhledem k věku a fyzickým schopnostem žáka,

- držení nástroje,
- držení těla, uvolněnost,
- naladění a úroveň vybavenosti nástroje a jeho součástí i doplňků.

### **Specifika jednotlivých hudebních oborů**

Každý obor má své osobité technické a výrazové prostředky, které nelze všechny beze zbytku vyjmenovat. Uvedená specifika nejsou vedena snahou o zjednodušení, nebo nadřazení některého problému nad druhým, ale jsou myšlena jako nejzákladnější příklady. S plnou odpovědností může odbornost výuky posoudit pouze specialista na příslušný nástroj.

**Smyčcové nástroje** ( housle, viola, violoncello, kontrabas) – smyková technika, vypracovanost různých smyků, technika levé a pravé ruky, výměny poloh, hra dvojhmatů, vibrato atd.

**Klávesové nástroje** (klavír, piano) – prstová technika, osamostatnění rukou a dynamické rozlišení melodie od doprovodu, pedalizace, úhoz atd.

**Dechové dřevěné a žest'ové nástroje** (zobcová flétna, flétna, hoboj, klarinet, fagot, lesní roh, anglický roh, trubka, trombon, tuba, saxofon) – dýchání, nátiskové dispozice, nasazení a tvoření tónů, kvalita jednoduchého a dvojitého staccata, vibrato, barevná vyrovnanost rejstříků, držení nástroje atd.

**Drnkací nástroje** (kytara, mandolína, harfa, loutna, cembalo) – technika levé a pravé ruky, technika hry dopadem a bez dopadu, úprava nehtů pro techniku hry vzhledem k věku žáka, melodická a akordová technika, rejstříková technika atd.

**Dechové nástroje vícehlasé** (varhany, harmonium, akordeon, dudy) – měchová technika, práce rukou, jejich samostatnost a nezávislost, prstová technika, pedálová technika, registrační technika atd.

**Bicí nástroje** (kotle, velký a malý buben, tam-tam, zvony, zvonkohra, vibrafon, celesta, xylofon, marimba, gong, triangel, talíře, kastaněty, templ-bloky atd.) – technika rukou, nohou, virbl, přesnost rytmu, ovládání tempa, dynamické škály atd.

**Zpěv** – dýchání, nasazení a tvoření tónů, hlavový tón, artikulace, uvolnění a ovládání ústní dutiny, hlasový rozsah, vyrovnanost rejstříků (pozn. učitelé zpěvu jsou většinou extrémně citliví na vyjádření hospitujícího).

**Hudební nauka (výchova)** – řízení hudebně-výchovného procesu, rozvíjení hudebních činností, práce s dětským pěveckým projevem, hlasová hygiena, rozvoj rytmického citění, rozvoj sluchových schopností, základy hudební teorie a historie, předpoklady pro pohybové vyjádření hudby, výchova k aktivnímu naslouchání hudby, respektování mentálního vývoje žáků ve skupině, hodnocení společného hudebního výkonu žáků, využití pomůcek a dostupných metod (intenzivní práce v tomto předmětu vyžaduje účelně vybavenou, specializovanou odbornou učebnu), podpora tvořivosti žáků, využití mezipředmětových vazeb s výtvarným oborem, literaturou, dějepisem, zeměpisem atd.

Doporučuje se, aby hospitující prodiskutoval výsledky svého pozorování s vyučujícím pedagogem, popřípadě i s jeho kolegy z oboru. Pro zformulování zobecňující zprávy o pedagogických schopnostech však nestačí jedna hospitace. Taková zpráva může být

sestavena jen na základě dlouhodobého a opakovaného pozorování. Neměla by také obsahovat jen pozorované skutečnosti. Očekává se od ní i **výklad a interpretace faktů**.

**Podnět** – ředitel, zástupce školy, vedoucí hudebního oboru, metodik.

**Výstup** – písemná zpráva o výsledku zpracovaného úkolu podle charakteru zadání.

**Efekt** – pružná reakce na dynamiku vývoje ve škole, protože reflektuje náměty a úkoly v oblasti teorie i praxe, podklad pro výroční zprávu školy.

**Pozn.** Hospitace v té podobě, jak jsou stále uskutečňovány, nedávají pozitivní akceptování. Je často prožívána jako vstup do osobité působnosti pedagoga. Pramení z neblahých zkušeností hospitovaných, kdy tento proces sklouzává do roviny formálního splnění tohoto druhu kontroly. Ve vyhocenějších interpersonálních vztazích může být v této situaci volena „obrana útokem“ před nepříznivým hodnocením, a to dokonce poukázáním nebo vytýkáním chyb hospitujícímu, které se ale v dané situaci nevyskytly. Za těchto okolností by mohla mít hospitace funkci, kterou lze vyjádřit jako možnost pozitivní práce s „chybou“, jejíž význam je spatřován v následujícím:

- do popředí nevystupuje kontrola orientovaná na chybu jako něco výrazně negativního, pozornost je soustředěna na výměnu názorů, na sledování rozmanitosti přístupů k pedagogickým úkolům, ke spolupráci,
- dochází k podněcování, k inspiraci pracovat na své pedagogické roli, zdokonalovat pedagogickou působnost,
- vytváří se větší prostor – otevřenost pro diskusi o možné volbě přístupů a metod efektivnějšího pedagogického působení,
- nachází se možnosti, ale i nutnost pedagogické spolupráce,
- lze si vyžádat zpětnou vazbu pro případy, kdy si něco ověřuji, mám-li pochybnosti, či experimentuji s přístupy,
- odhaluje se potřeba, ale i zájem pedagogů o mezioborové spolupráce, týmově řešené úkoly,
- je tak navozena přirozenější situace ke spolupráci mezi hospitovaným a hospitujícími, která následně vede ke zmírnění napětí, vyplývající ze situace hodnocené v rámci subordinačních vztahů.

## **Hospitace komplexní**

Jedná se zpravidla o hospitaci, která byla zahrnuta do celoročního hospitačního a kontrolního plánu. Zde má hospitace nový rozměr. Je jím důraz na uplatnění participativního řízení, kdy jsou do procesu hospitace zainteresováni nejen řídicí pracovníci, ale i učitelé – **forma mnohasubjektového hodnocení**. Při tomto způsobu se využívá nejen hodnocení shora-dolů, ale zejména horizontálních postupů, např. hodnocení učitelů navzájem, hodnocení v rámci předmětových skupin a také sebehodnocení pedagogů. V úvahu lze brát i hodnotící stanoviska studentů, kteří jsou považováni za aktivní subjekt výchovně vzdělávacího procesu a života školy. Znakem komplexní hospitace je tolerance k odlišnostem. Každá zjištěná diference, ať už se týká jednotlivce, nebo oboru, se zvažuje a hodnotí. Nikdy se automaticky nepovažuje za „nežádoucí“ odchylku od „ideálu“, která musí být odstraněna nebo alespoň minimalizována. Odlišnosti jsou považovány za přínos k diverzifikaci vyučovacího prostoru a jsou proto pečlivě zvažovány. Sebehodnocení a hodnocení učitelů by mělo postihnout to, jak učitel

- **rozvívá poznání v daném oboru,**
- **zprostředkovává toto poznání studentům,**
- **podněcuje žáky k samostatnému poznávání a řešení problémů v oboru,**
- **komunikuje se studenty, kolegy a okolím (oblast osobnostních vlastností učitele – svědomitost, pečlivost, cílevědomost, zodpovědnost, nápadivost, originalita, tvořivost, spolehlivost, kritičnost, sebekritičnost, vztahy k lidem, porozumění, smysl pro týmovou práci).**

Komplexní hospitace by měla být předem ohlášená a týká se také kontroly povinné pedagogické dokumentace. Každá kontrolní a hospitační akce má být pozitivně motivována a směřovat ke zkvalitnění pedagogického procesu a ne k tomu, aby za každou cenu zjistila nedostatky. Systém komplexních hospitací musí být výrazně motivační a pozitivně mobilizující.

**Podnět** – ředitel školy, zřizovatel, závažné aktuální zjištění.

**Výstup** – písemná zpráva pro interní potřebu školy a informace pro zřizovatele, ČŠI.

**Efekt** – slouží jako zdroj objektivních informací o celkovém stavu a úrovni výchovně



vzdělávací činnosti pedagogů včetně personálních aspektů. Je zdrojem informací pro dlouhodobé sledování trendů dané třídy i oboru a její profilace. Kontrola pedagogické dokumentace pak stanoví dodržování právních norem u jednotlivých učitelů. Podklad pro výroční zprávu školy.

Méně obvyklá bývá **hospitace u závěrečných zkoušek**. Přesto právě tato hospitace může přinést řadu cenných informací o práci učitele. Zkouška představuje završení výuky. I když úspěch studenta u zkoušek nelze bezprostředně spojovat s úrovní výuky (studenti téhož ročníku podávají u zkoušky různé výkony), sama zkouška a její průběh mají vždy určitou vypovídací schopnost.

**Pohospitační pohovor** se má konat co nejdříve po uskutečnění hospitaci, pokud možno ještě ve stejný den. Hospitující poukáže na zjištěné pozitivní stránky učitelovy práce a potom se zmíní i o zjištěných nedostatcích. Uznání i kritika má odpovídat zjištěným skutečnostem. Obsah rozhovoru má být zaměřen na zásadní otázky. Nelze dávat najevo jakoukoliv formu neomylnosti, mít připomínky za každou cenu, prosazovat subjektivní nebo módní požadavky na řízení výuky. Všechny závěry s vyučujícím konzultujeme, aby věděl, že mu chceme nejen pomoci, ale také si vážíme jeho práce a osobního přínosu do pedagogického procesu. Nedostatky by měl hospitující řešit formou doporučení, která budou řešena v konkrétním časovém horizontu.

#### **Doporučení ředitelům:**

Před písemným zpracováním zprávy o inspekci proveďte v klidném a tichém prostředí **sebehodnocení** svého konání během hospitace a znovu zvažte bez emocí celý proces Vašeho zjištění o kvalitě Vámi hospitovaného pedagoga. Forma zápisu není stanovena, ale platí, že obsah musí být pravdivý, výstižný, srozumitelný, adresný, věcný, orientován na podstatné jevy a doložen průkaznými fakty. Pokud jsou zjištěny závažné nedostatky, je tím dán podnět k případnému zahájení šetření ze strany České školní inspekce. Zpráva musí být opatřena vlastnoručním podpisem hospitujícího, doložena platným razítkem a datem dne vyhotovení.

#### **Doporučení zřizovatelům škol:**

**Pravda je, že hospitační činnost ředitele školy patří k jeho základním povinnostem.**

Výsledný efekt této činnosti je však jako celek do značné míry limitován faktory, které lze ovlivnit i při největší snaze pouze zčásti (nedostatek finančních prostředků, snížení prestiže učitelského povolání, podceňování výuky uměleckých oborů u kolegů z exaktních věd atd.) Dle posledních údajů OECD je hodnocena profese pedagoga v ČR, ve srovnání s platy pedagogů v EU, na nejnižším místě srovnávací škály (čtvrtá od posledního státu). Denně se učitel setkává s inzeráty typu např...."staňte se řidičem autobusu Dopravního podniku hlavního města Prahy. Nabízíme průměrnou mzdu 25.500,- Kč měsíčně, benefity pro Vás i celou rodinu....." (Tarifní mzda učitele s praxí nad 32 let je 23. 280,- Kč bez možnosti dalšího postupu, nadtarifní složky jsou omezovány na minimum). Následkem je dlouhodobá genderová nevyrovnanost v procesu vzdělávání, fluktuace mladých učitelů a odchod mnoha zkušených pedagogů do jiných resortů, jejichž návrat se za těchto podmínek nedá očekávat. Na stárnoucí pedagogické sbory je také neustále vyvíjen nátlak, aby akceptovaly módní vzdělávací změny, které nejsou nikým ověřené a nikdo také neví, jaké důsledky z těchto změn poplynou. To vše samozřejmě bez nároku na odměnu. Něco, co by si netroufl ani ten největší mezinárodní podnikový kolos po svých zaměstnancích. I kdyby šlo třeba jen o jogurty a ne o duši budoucnosti národa. Před koncem 20. století došlo ke změně politického režimu a školství mnohdy reagovalo mentalitou, která se dá vyjádřit slovy:..."všechno špatně, všichni na stromy!!!". Ale ono je hlavně důležité pochopit, že za projevy tradicionalismu a progresivismu se skrývá určitá touha. Tradice chce jistoty a ověřené pravdy a v progresivismu je touha po prudké změně, novosti a pokroku. Tyto hodnoty však mají dnes svoji budoucnost pouze **v propojení** a ne v nepřátelské izolaci. Bez vzájemného respektování a úcty těchto cest nepovede nový Školský zákon k prospěchu lidí v České republice.

## **HOSPITAČNÍ PROTOKOL PRO SLEDOVÁNÍ ČINNOSTI PEDAGOGA HUDEBNÍHO OBORU**

**(návrh, nutná aktualizace podle potřeb zadání)**

.....  
**Číslo protokolu:**

**Obor:**

**Forma výuky:**

**Ročník:**

**Počet studentů:**

**Čas výuky:**

**Datum:**

**Vyučující:**

**Hospitující:**

Hospitační protokol vyplňujte až po skončení výuky. Svoje odpovědi na jednotlivé otázky vyjadřujte na sedmibodové hodnotící škále tím způsobem, že zakroužkujete vždy tu číslici, která nejlépe vystihuje Vaše mínění. Charakteristiky uvedené na okraji škály jsou extrémní případy. Vyberete – li některý z nich, zakroužkujte číslici **1** nebo **7**. Ostatní číslice označují přechod od jednoho krajního případu ke druhému.

1. Jaká byla příprava učitele na výuku?

velmi nedokonalá                      1 2 3 4 5 6 7                      velmi dokonalá

2. Bylo celkové rozvržení vyučovací doby promyšlené?

nepromyšlené                      1 2 3 4 5 6 7                      dokonale promyšlené

3. Odpovídala strategie učitele cílům výuky a danému obsahu?

vůbec neodpovídala                      1 2 3 4 5 6 7                      zcela odpovídala

4. Byl racionálně využit všechen vyučovací čas?

jen velmi málo                      1 2 3 4 5 6 7                      naprosto všechno

5. Zahájil a ukončil učitel výuku včas?

vůbec nedodržel čas                      1 2 3 4 5 6 7                      čas přesně dodržel

6. Rozvíjel učitel ve výuce logické myšlení?

vůbec ne                      1 2 3 4 5 6 7                      velmi účinně

7. Uplatňoval učitel problémový přístup?

vůbec ne                      1 2 3 4 5 6 7                      velmi účinně

8. Byl studentům jasně vyložen cíl výuky?

vůbec ne                      1 2 3 4 5 6 7                      naprosto jasně

9. Vedl učitel studenty k práci s literaturou?

vůbec ne                      1 2 3 4 5 6 7                      velmi účinně

10. Splnila výuka vytčený didaktický cíl?

vůbec nesplnila                      1 2 3 4 5 6 7                      zcela splnila

11. Bylo ve výuce využito výchovných možností, jež skýtala?

vůbec nebylo využito                      1 2 3 4 5 6 7                      bylo využito maximálně

12. Motivoval učitel studenta (studenty)?

vůbec ne                      1 2 3 4 5 6 7                      velmi silně

13. Byla motivace funkční?

neúčelná	1 2 3 4 5 6 7	zcela funkční
14. Byl ve výuce zařazen souvislý výklad učitele?		
vůbec ne	1 2 3 4 5 6 7	celá výuka byl jen výklad
15. Odbočoval učitel od tématu?		
velmi často	1 2 3 4 5 6 7	vůbec ne
16. Bylo ve výkladu učitele vše srozumitelně vysvětleno?		
velmi málo	1 2 3 4 5 6 7	velmi srozumitelné
17. Používal učitel stereotypních obrátů nebo se často zbytečně opakoval?		
velmi často	1 2 3 4 5 6 7	vůbec ne
18. Mluvil učitel nespisovně a užíval gramaticky nesprávných výrazů?		
velmi často	1 2 3 4 5 6 7	vůbec ne
19. Dával učitel studentům otázky, které předpokládaly samostatné řešení?		
vůbec ne	1 2 3 4 5 6 7	velmi často
20. Jaký byl učitelův hlas?		
monotónní	1 2 3 4 5 6 7	dynamický
21. Bylo chování učitele během výuky temperamentní nebo spíše zdrženlivé?		
temperamentní	1 2 3 4 5 6 7	zdrženlivé
22. Projevovala se ve výuce přirozená autorita učitele?		
vůbec ne	1 2 3 4 5 6 7	velmi silně
23. Používal učitel ve výuce obrazový materiál?		
vůbec ne	1 2 3 4 5 6 7	velmi často
24. Jaký je celkový dojem, který na Vás výuka učinila?		
nepříznivý	1 2 3 4 5 6 7	velmi příznivý

a mnoho dalších bodů dle aktuálního zadání hospitačního procesu.

## Z Á V Ě Ř

Život ve školství je odrazem hospodářsko ekonomických vztahů celé společnosti. Moudrý ředitel školy vidí, že tržní negativa a rozpory, tzv. „konkurence a soutěž“ jsou pouze **nižším stadiem sociálních vztahů**. Budoucnost bude patřit **kooperaci – spolupráci**. Vzhledem ke všem realitám současného světa si TOP MANAGER školy uvědomuje, že skutečná bitva o duši budoucích generací již nastala, a že v ní už jde o všechno. Přímá zkušenost s divy růstu a vývoje dětí je působivým motivem

k opravdu komplexní pedagogické odpovědnosti, kdy každý učitel, ředitel, zřizovatel a ministr školství, včetně vlády má mandát k péči o všechny svěřené děti, jimž kromě předávání všech odborností (neexistuje lidská činnost, která nepotřebuje učitele!), vytváří také zcela zvláštní ovzduší solidarity, laskavosti a ohleduplnosti. Na začátku nového tisíciletí ale také musí vyvíjet určitou **„podvratnou činnost!“ To znamená, pomáhat studentům rozpoznat, kdy jsou nespravedlivě manipulováni, aby se dokázali osvobodit tehdy, když budou různými jednotlivci, reklamou či strukturami křižováni. Aby se dokázali angažovat tam, kde jsou pro změnu toho, co je chce ovládat.** Antivirový program s heslem **„Nebojte se!“** ukáže studentům jak vstřebávat a posuzovat produkty společnosti v níž žijí. V hudbě a umění pak posuzovat díla ne podle jejich prodejnosti, či podle masové obliby, ale dle skutečné hodnoty, jež přináší prospěch nejen jednotlivcům nebo zájmovým skupinám, ale celé společnosti. Ředitel každé školy má nejen obrovskou zodpovědnost za svou školu, ale je také člověkem, který by se měl svou podstatou přesahovat. Má vnitřní potřebu nezastavovat se u sebe, ale dobrat se hlubin svého bytí nezištným darováním sebe sama druhým, t. j. budoucím generacím. Je tedy nositelem nejen předávání kvalitního poznání, ale hlavně tím, že má studenty a pedagogy ve svém srdci. V posledních letech se věnuje ve vyspělém světě vzdělávání skutečně vědecky odborná pozornost. Vznikají vysoce specializované týmy zkoumající detaily školství, mapuje se obecná anatomie jeho zákonitostí, vazeb, vznikají srovnávací studie, ale pak do této oblasti zasahuje více či méně náhoda i voluntarismus diletantů z branže profesionálních politiků a i jiných oblastí. (Představíme-li si totéž v lékařství či průmyslu pochopíme škodlivost a absurditu těchto zásahů při tvorbě Školského zákona). Ředitel školy však ví, že v resortu školství se musí směřovat tam, kde vývoj člověka bude a ne tam, kde právě je či dokonce byl. Každodenně musí zvažovat svou strategii, hledá cesty k řešení problémů, kterých se současná vzdělávací koncepce nedotýká. Ví, že škola poskytuje obrovské spektrum informací a odborných vědomostí, ale je potřeba mluvit také o nás samotných. O učitelích, rodičích, spolužácích, o lidech kolem a také o tom, co je v hloubce nás samotných. České školství potřebuje **revoluci hlav a srdcí.**

**Móhandas (Mahátma = Velký duch) Gándhí (2. 10. 1869 – 30. 1. 1948)**  
**kdysi řekl:** „Dejte mi národ, který by věřil v lásku a uvidíte štěstí na této zemi“.

Malé národy nemohou ve světě vítězit zbraněmi, ale svým duchem. Zamysleme se společně nad myšlenkou, zda by se v srdci Evropy nenalezli TOP MANAŽEŘI , kteří by měli pro sjednocující se Evropu skvělou vizi: **„My pedagogové, nabízíme všem, kteří touží po poznání: a) vítězství ducha nad hmotou, b) etiky nad pralesem bezuzdností, c) světlo rozpoznání životadárných hodnot nad současným nihilismem, d) získání pochopení, empatie a vůle nad zlem všech druhů násilí. Leitmotivem budoucího školství se musí stát přesvědčení, že dynamismus technického pokroku musí být vyvážen dynamismem duchovní a morální kultury, chceme-li být spolutvárci „Evropského společného domu“.**

## **Seznam použité literatury a datových zdrojů:**

- Blížkovský, Bohumil: Středoevropský učitel, Brno 2000
- Dvořák, Václav: UMĚNÍ (hudba a zpěv), VÚOŠ, Praha 1999
- Dušek, Bohumil: Vybrané kapitoly z psychologie hudby, Plzeň 1973
- Filová, Hana: Hospitace ve škole, Brno 1994
- Hanslick, Eduard: O hudebním krásnu, Praha 1973
- Holas, Milan: Zamyšlení nad současnou hudební výchovou, Praha 1984
- Hrubá, Jana: Kotrmelece školské reformy, Praha 1999
- Hurník, Ilja: O hudbě mluvit, Praha 1979
- Kohout, Pravoslav: Analýza a perspektivy vysokého um. školství, Praha 1992
- Kohoutek, Ctirad: Hudební kompozice, Praha 1989
- Kratochvíl, Milan: J. E. Purkyně a jeho snahy o reformu čes. školství, Praha 1987
- Lázňovská, L.: Roční zpráva o realizaci projektu V a V, NIPOS-ARTAMA, Praha 2006
- Mlčoch, Lubomír: Ekonomie a štěstí: Proč více není vždy lépe, Praha 2007
- Novotný, Zdeněk: Právní nauka pro školy i praxi, Brno 1998
- Rýdl, Karel: Sebehodnocení školy, Praha 1998
- Seehák, Vladimír: Metodika inspekce na základních uměleckých školách, Praha 1994
- Semrád, Jiří: Hospitace a kontrolní činnost, Praha 1994
- Šimanovský, Zdeněk: Hry s hudbou a techniky muzikoterapie, Praha 1998
- Štoček, Milan: Ředitel školy jako manažer, Praha 1994
- Vališová, Alena: Pedagogické otázky současnosti, Praha 1994