

vit pro žáky, jejich rodiče i veřejnost. Ve školách, kde přetrvává vysoká kvalita koncepčního řízení školy, se daří udržet vysokou odbornou i pedagogickou úroveň vyučujících a velmi dobrou úroveň uměleckého vzdělávání. Problémem u některých ředitelů je však nahodilá kontrolní a hospitační činnost. Kontrola v takových případech není zaměřena na celkový chod školy ani na sledování úrovně jednotlivých oblastí a s tím je spojené jejich nedostatečné vyhodnocení. Upřednostňováno je sledování vzdělávacích výstupů při prezentačních aktivitách žáků, čímž vedení školy nemůže sledovat naplňování vzdělávacích záměrů stanovených ve školním vzdělávacím programu, oblast využívání moderních a adekvátních metodických postupů a aplikování poznatků z dalšího vzdělávání přímo v průběhu výuky. Frekvence hospitační činnosti je však limitována zčásti pracovními úvazky učitelů, zčásti také vytížeností ředitelů a jejich zástupců. Nejasně stanovené kompetence dalším zaměstnancům se negativně promítají do kvality vedení povinné školní dokumentace a formálnosti kontrolní a hospitační činnosti vedení školy.

Ředitelé škol zastávají i další pozice, které vycházejí z velikosti školy, tedy z počtu žáků a s tím souvisejícího počtu zaměstnanců.

Ředitelé malých škol nemají z finančních důvodů ani svého zástupce, ani další provozně-technické pracovníky, a jsou proto značně vytíženi mnoha různými činnostmi a provozní agendou, které ve větší škole provádějí na základě delegování další zaměstnanci. Funkčně nastavený systém řízení má pozitivní dopad na všechny činnosti realizované v ZUŠ.

Ve všech školách ředitelé zřídili jako svůj poradní orgán pedagogickou radu tvořenou všemi pedagogickými pracovníky, avšak pouze v ojedinělých případech se tato rada věnuje projednávání zásadních otázek týkajících se vzdělávání žáků včetně jejich hodnocení. Většinou se jedná o projednávání organizačních a provozních záležitostí při zajišťování vystoupení žáků na různých interních a externích produkcích a organizačního zajišťování při pořádání okresních, krajských nebo republikových soutěží vyhlášených MŠMT.

Při vedení ředitelé ZUŠ s dlouholetou praxí uplatňují osvědčené způsoby řízení. Ředitelé s menší praxí a nově jmenovaní si své manažerské dovednosti rozšiřují formou dalšího vzdělávání, ale také vzájemnou konzultací se zkušenějším ředitelem.

Graf 78

Koncepce a rámec školy – podíl škol (v %)

