

**TABULKA 98 | Vzájemná spolupráce učitelů ZUŠ v navštívených školách – podíl škol (v %)**

Kritérium	Podíl			
	Výborná	Očekávaná	Vyžadující zlepšení	Nevyhovující
Pedagogové jsou pro svou práci kvalifikovaní a odborně zdatní a ke své práci přistupují profesionálně.	12,1	75,9	12,1	–
Pedagogové důsledně uplatňují při komunikaci s žáky a rodiči a kolegy vstřícný, respektující přístup.	20,7	75,9	3,4	–
Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si vzájemně podporu a zpětnou vazbu.	12,1	77,6	10,3	–
Pedagogové podporují rozvoj demokratických hodnot a občanské angažovanosti.	19,0	81,0	–	–
Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji.	12,1	74,1	13,8	–

K nejužívanějším formám podpory začínajících a nových učitelů v jejich adaptačním období patří konzultace s ředitelem, spolupráce s uvádějícím učitelem nebo vyučujícími téhož předmětu a vzdělávací akce v rámci DVPP. Pouze v ojedinělých případech byla podpora začínajících hodnocena jako méně účinná, případně nedostačující.

Po náhlém přechodu z běžného vzdělávání na vzdělávání na dálku se kladně projevily dosavadní zkušenosti pedagogů z využívání digitálních technologií, zčásti získané předchozím absolvováním akcí v rámci DVPP. Úroveň dovedností pedagogů a kreativita ve využití digitálních technologií ve výuce byla rozdílná. V době po vyhlášení zákazu fyzické přítomnosti žáků ve školách však neprobíhala přímá inspekční činnost na školách, ČŠI tak registrovala poznatky pouze z veřejných zdrojů a z epizodických kontaktů s řediteli ZUŠ.

### 7.1.5 Řízení škol v základním uměleckém vzdělávání

Organizační struktura škol, včetně delegování pravomocí a úkolů na některé pedagogické pracovníky, zejména na zástupce ředitelů, vedoucí nehudebních oborů a vedoucí oddělení, je zpravidla funkčně nastavena. Nezastupitelné místo v procesu řízení ZUŠ mají především jednání pedagogické rady. Vedení většiny ZUŠ úzce spolupracuje také s uměleckými radami, v nichž jsou zastoupeni vedoucí pedagogové předmětových/oborových komisí.

Přestože z kontrolované dokumentace a z hospitací je zřejmé, že ředitelé usilují o průběžné zkvalitňování personálních a materiálních podmínek, jejich řídicí strategie nebyly vždy systémové a kvalita řídicí činnosti vykazovala rozdílnou úroveň. Postupy ředitelů při řízení a kontrole byly ovlivněny velikostí subjektu, počtem odloučených pracovišť nebo lokalizací ve městech. U žádného z ředitelů navštívených ZUŠ nebyl podán návrh na odvolání z funkce.

Při posouzení podmínek a průběhu vzdělávání v oblasti řízení školy věnovala ČŠI zejména pozornost dodržování ustanovení § 5 odst. 3 a § 7 odst. 2 školského zákona. V omezeném počtu případů (6,9 %) byla zjištěna některá porušení (školy neměly ŠVP zpracován v souladu s RVP, byl vyučován předmět, který nebyl obsažen v ŠVP, v další ze škol nebyl dodržen předepsaný počet vyučovacích hodin v tanečním oboru).

Kromě vyhodnocení strategických dokumentů školy sledovaly inspekční týmy také další zdroje, mj. zápisy z pedagogických a uměleckých rad. Z řízených rozhovorů s řediteli a dalšími pracovníky navštívených ZUŠ vyplynuly konkrétní závěry v oblasti řídicí a kontrolní činnosti vedení jednotlivých škol. V několika případech došlo v oblasti řízení školy k různě závažným porušením. Jednalo se konkrétně o chybné stanovení povinné hodinové dotace ve výuce individuálních i kolektivních předmětů, o porušení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání a překročení maximálního povoleného počtu žáků ve výuce kolektivního hudebně teoretického předmětu.

Inspekční týmy se formou anonymního dotazníkového šetření i pohospitačními rozhovory s pedagogy ZUŠ snaží zhodnotit vnitřní klima školy a úroveň jejího řízení. Souhrnné výsledky anketního šetření, jehož se zúčastnili učitelé ZUŠ navštívených ve školním roce 2019/2020, zachycuje tabulka č. 99.

**TABULKA 99 | Zjišťování některých aspektů vnitřního klimatu v navštívených ZUŠ – průměrné hodnocení**

Aspekt	Průměrné hodnocení
Učitelé si vzájemně poskytují zpětnou vazbu týkající se jejich práce.	1,52
Učitelé podněcují vzájemnou spolupráci za účelem dalšího rozvoje výchovně-vzdělávacího procesu.	1,56
Učitelé mohou bez obav rozporovat kroky kolegů, pokud s nimi nesouhlasí.	1,71
Neshody vzniklé mezi učiteli jsou řešeny a vedou ke zkvalitnění spolupráce.	1,64
I když jsou mezi učiteli názorové rozdíly, jsou schopni dále spolupracovat.	1,41