

chodu škol a opíraly se o kvalitní mezilidské vztahy. Začínající ředitelé zpravidla koncipovali základní vize, ukotvovali je do rozboru stavu škol a SWOT analýz. Se získanými poznatky postupně dále pracovali při vytváření dlouhodobých záměrů. Dodržovali kontinuitu s činností předchozího managementu, jejich koncepce a plánování pokračovaly v rozvoji nastavené činnosti ZUŠ a v dalším zkvalitňování podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání.

Funkčnost stylů řízení se projevovala v rozdílné efektivitě činnosti managementu a některé nastavené modely i přes zjištěná pozitiva (nadšení, ochota k přijímání úkolů) představovaly dílčí rizika řízení (např. strategie přijímání žáků). Koncepčnost a systémovost částí hodnotících procesů, jejich zpětnovazební provázanost do procesu vzdělávání a promítnutí do plánů v příštím období byla méně zřetelná. Jednání pedagogické rady někde sloužila zejména řešení organizačních záležitostí, chyběla však odborná diskuse k otázkám vzdělávacího procesu, metodická činnost a osvěta. Vznikl tak prostor pro další zkvalitňování obsahu a struktury jednání. Hospitační a kontrolní činnost probíhala průběžně, často sledovala převážně oblast veřejné činnosti škol, v menší míře postupy pedagogů v přímé výuce. Ve větších subjektech ředitelé kontrolu vzdělávacího procesu částečně delegovali na zástupce nebo na vedoucí předmětových komisí. Jako jeden z účinných nástrojů řízení fungoval monitoring vzdělávacího procesu efektivně ve školách s jasně deklarovanou strukturou hospitační činnosti a nastavenými pravidly. V některých školách dokonce probíhala hospitační činnost podle vlastní metodiky. O rezervách, stagnaci nebo neúčinnosti kontroly vzdělávacího procesu v ZUŠ svědčilo neprůkazné vedení dokumentace nebo její absence. Situaci odpovídá i zjištění deklarující téměř ve 20 % škol nepravidelný monitoring práce škol a vyhodnocování řízení. Z inspekčních zjištění jednoznačně vyplynulo, že ředitelé, kteří pravidelný monitoring a vyhodnocování prováděli, přijímali dle jejich názoru účinná opatření. Ta se vztahovala nejčastěji k materiálnímu zabezpečení a k úpravám ŠVP.

Svému dalšímu vzdělávání ředitelé zpravidla věnovali pozornost, avšak 15 % z nich neabsolvovalo v uplynulém školním roce žádnou akci DVPP. Nejvíce byla ve vzdělávání ředitelů zastoupena oblast organizačního řízení školy a práva. ČŠI ředitelům, popř. dalším pedagogům nabízela vzdělávací aktivity v rámci projektu NIQES práci se systémy InspIS (především systémem InspIS Portál).

Zpravidla dobře probíhající spolupráce ZUŠ se zřizovateli v oblasti materiální se týkala rovněž participace při pořádání místních kulturních akcí nebo akcí partnerských měst, finanční podpory mimořádných aktivit škol (mezinárodní festivaly, výjezdy žáků na významné soutěže a přehlídky aj.) a v neposlední řadě patrného zájmu o dění ve školách. Při některých školách pracovaly spolky nebo sdružení, které přispívaly na ocenění žáků za úspěchy v soutěžích, organizačně pomáhaly a finančně se podílely na hrazení nákladů spojených s výjezdy na soutěže, s přehlídkovou činností, s pořádáním festivalů aj.

Partnerství se základními školami byla realizována pořádáním společných akcí (převážně výstavy, koncerty, divadelní nebo taneční představení), výchovných koncertů ZUŠ pro žáky ZŠ a MŠ. Docházelo tak k prohlubování kontaktů a k výměně pedagogických zkušeností nejen mezi jednotlivými školami v místě jejich působení, ale především uvnitř subjektů s více součástmi, kde je tato spolupráce velmi těsná a provázaná. Vysoký počet žáků základních škol plnicích docházku ve spojených subjektech „ZŠ a ZUŠ“ byl zapojen do vzdělávání v některém oboru ZUŠ (někdy i ve více oborech). Byla např. zjištěna skutečnost i 99,5 % takového zapojení žáků. Školy s třídami specializovanými na rozšířenou výuku hudební výchovy jsou specifickou vzdělávací institucí díky efektivnímu propojení ZŠ a ZUŠ. Program rozšířené výuky hudební výchovy poskytoval žákům možnost všestranného hudebního rozvoje, který nelze realizovat v jiném typu školy. Žáci tříd s rozšířenou výukou hudební výchovy se stávají zároveň žáky ZUŠ a mají možnost hrát na jeden i více nástrojů.

ZUŠ byly aktivní při vyhledávání svých budoucích žáků, vstupovaly do místních mateřských a základních škol, kde ve spolupráci s pedagogy škol vytipovávaly nové talenty. Možnost přímé účasti ve výuce a návštěv ukázkových hodin, umožňovanou některými školami, využívali a oceňovali především rodiče žáků nižších ročníků.