

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza dalšího vzdělávání ředitelů základních uměleckých škol Královéhradeckého kraje  
Analysis of further education of directors of music and art schools in the Hradec Králové  
region

Martina Zemková

Vedoucí práce: Mgr. Danuše Dvořáková  
Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Analýza dalšího vzdělávání ředitelů základních uměleckých škol Královéhradeckého kraje potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Prohlašuji, že jsem při její tvorbě nepoužila nástrojů umělé inteligence. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 13. 4. 2025

## Poděkování

Děkuji Mgr. Danuši Dvořákové za odborné vedení, konzultační pomoc a cenné připomínky při zpracování bakalářské práce. Ráda bych též poděkovala všem ředitelům základních uměleckých škol, ochotným se při osobním rozhovoru podělit o své zkušenosti, vyjádřit své názory a tím přispět ke vzniku mé práce.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou dalšího vzdělávání ředitelů základních uměleckých škol, a to od začínajících až po dlouholeté zkušené ředitele, v rámci Královéhradeckého kraje.

Jednotlivá témata se týkají školského managementu, vedení lidí, řízení pedagogického procesu, ekonomického a finančního managementu specifického pro základní umělecké školství, školského práva, osobnostně sociálního rozvoje ředitelů, ale i jejich dalšího osobního rozvoje v oblasti umění.

Výzkumné šetření – analýza – zkoumá zkušenosti některých ředitelů Královéhradeckého kraje s dalším vzděláváním, které souvisí s rozvojem všech jejich kompetencí k pedagogické činnosti a k řízení základních uměleckých škol.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

další vzdělávání, obsahová analýza, ředitelé, základní umělecká škola

**ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with the issue of further education of directors of music and art schools, from beginners to long-term experienced directors, within the Hradec Králové region.

Individual topics concern school management, people management, pedagogical process management, economic and financial management specific to art school education, school law, personal and social development of principals, and even further personal development in their field of art.

Research survey - analysis - examines the experience of some directors of the Hradec Králové region with further education, which are related to the development of all their competencies with pedagogical activities and managing music and art schools.

**KEYWORDS**

further education, director, music and art school, content analysis

## Obsah

Úvod.....	7
1 Základní umělecké školství.....	9
1.1 Počátky uměleckého školství v ČR.....	9
1.2 Základní umělecké školy v ČR.....	9
1.3 Základní umělecké školy v Královéhradeckém kraji.....	10
2 Kompetence ředitelů a dalších pedagogických pracovníků.....	12
3 Legislativa dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, školský zákon.....	15
4 Vzdělávací formy.....	16
4.1 Formální vzdělávání ředitelů ZUŠ.....	17
4.2 Neformální vzdělávání ředitelů ZUŠ.....	18
4.2.1 Asociace základních uměleckých škol ČR.....	19
4.2.2 Strategie 2030+.....	22
4.2.3 EDU - Metodický portál MŠMT.....	24
4.2.4 Metodický portál Kvalitní škola.....	25
4.2.5 Královéhradecký krajský institut pro vzdělávání a inovace.....	26
4.2.6 Místní akční plány (MAPy).....	26
4.2.7 Kritéria hodnocení pro základní umělecké vzdělávání.....	28
4.2.8 Rukověť základní umělecké školy.....	33
4.2.9 Aktuální trendy ve vzdělávání s využitím digitálních technologií...36	
4.2.10 Digitalizace ve školách.....	38
4.3 Informální vzdělávání v Královéhradeckém kraji - nejvýznamnější kulturní akce a kulturní vzdělávací instituce.....	39
5 Výzkumná část.....	43
5.1 Charakteristika výzkumu.....	43
5.2 Cíl výzkumu.....	43
5.3 Metody výzkumu.....	43
5.4 Charakteristika respondentů.....	44
5.5 Vyhodnocení výzkumu.....	45
Závěr.....	52

Seznam použitých informačních zdrojů.....	55
Seznam použitých zkratek.....	57

## ÚVOD

Současný rychlý rozvoj vědy a techniky klade na jedince vysoké nároky, a to jak po stránce odborné, tak i po stránce etické. Kvalifikace se tak stává primárním předpokladem úspěchu na trhu práce (Zlámal, 2009). Vzdělávání dospělých je stále aktuálním tématem a získává čím dál větší důležitost především v personální oblasti. Má velký význam pro ekonomický růst, a tak můžeme konstatovat, že vzdělávání dospělých je v současné době trendem i nutností (Zormanová, 2017).

Pro pedagogy je další vzdělávání primární záležitostí, neboť tak mají možnost prohloubit si svoje znalosti a dovednosti ve svém oboru, ale i v oborech jiných, vzdělávat se v oblasti výchovy, udržet si krok se světovými trendy a moderními metodami výuky.

Nejinak je tomu i u ředitelů škol a školských zařízení. *„Stěžejní postavou managementu školy je právě ředitel školy, který paralelně plní svoje tři základní role – roli lídra, manažera a vykonavatele procesu“* (Trojan, 2019). Již několik let se diskutuje potřeba systematické přípravy budoucích ředitelů. Navrhuje se také mimo jiné zavést funkci tzv. uvádějícího ředitele, který by začínajícímu řediteli pomáhal především v právní a ekonomické oblasti, či v problematice řízení pedagogického procesu. Jelikož si velmi dobře uvědomuji důležitost vzdělávání pro řízení školy, zaměřila jsem svou bakalářskou práci na možnosti dalšího vzdělávání ředitelů základních uměleckých škol Královéhradeckého kraje.

Z vlastních pracovních zkušeností mohu potvrdit poznámku, která zazněla na přednášce funkčního studia a sice, že jmenováním do funkce ředitele školy se dotyčný člověk ocitá sám „na druhém břehu“. Toto přirovnání se mi tenkrát zdálo přehnané. Až s odstupem doby jsem zjistila, jak je pravdivé. *„Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení“* (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Vedení školy mi bylo předáno končícím ředitelem během několika hodin. Bez ohledu na výsledek konkursního řízení mi byly už v květnu svěřeny přijímací talentové zkoušky a následné stanovení úvazků pedagogů základní umělecké školy (ZUŠ) pro další školní rok. Prvním důležitým krokem bylo sestavení rozvrhu školy. Následovalo pak seznámení se s rozpočtem školy a zjištění nedostatku finančních prostředků na opravy podlah a odměny zaměstnanců. Jako pedagog s mnohaletou praxí v uměleckém školství jsem měla velké

zkušenosti s organizováním koncertů a výstav, ale postupně jsem začala chápat, že je nutno některé aktivity delegovat na ostatní zaměstnance. Soustředila jsem se poté na získání znalostí v ekonomické a právní oblasti, na nastavení lepší komunikace se zřizovatelem, odborem školství a dalšími partnery.

V České republice mají školy velikou autonomii, ředitel má v mnoha případech „volné ruce“, na druhou stranu míra odpovědnosti na jednom člověku, který stojí na vrcholu pyramidy školy, je obrovská. Nejsem schopná posoudit, zda bylo lepší ředitelovat v 90. letech minulého století, kdy existovaly školské úřady, školská správa a školy nebyly nuceny bojovat o žáky, nebo dnes, kdy jsou kladeny velké požadavky na rozvíjení kompetencí ředitelů, na jejich flexibilitu a schopnost sebereflexe. Na druhou stranu mají dnes ředitelé větší možnosti budovat školu podle svých představ.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit možnosti dalšího vzdělávání ředitelů základních uměleckých škol v rámci Královéhradeckého kraje, zjistit, zda je současná nabídka dostatečná a na co by se měl začínající ředitel ZUŠ v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) primárně zaměřit. Teoretická část je doplněna výzkumem mezi několika řediteli ZUŠ, a to formou řízeného rozhovoru, na jehož základě byly od zkušených ředitelů doporučeny některé další vzdělávací aktivity a od začínajících ředitelů zjištěno, s čím se nejvíce potýkají a jakým způsobem si doplňují v rámci DVPP další potřebné znalosti.

# **1 Základní umělecké školství**

## **1.1 Počátky uměleckého školství v ČR**

Na počátku se umění vyučovalo soukromě. Postupně se však tento styl výuky měnil a začaly vznikat první hudební školy. Jejich činnost byla přerušena oběma světovými válkami. Po 2. světové válce se hudební školy opět otevřely. V 60. letech se hudební obor postupně doplňoval dalšími uměleckými obory a hudební školy se v roce 1961 transformovaly na lidové školy umění (LŠU). Zároveň se také vytvářely pobočky kmenových škol, aby bylo umožněno umělecké vzdělávání i dětem z menších měst a obcí. V období tzv. normalizace význam LŠU klesá a zařazují se mezi školská zařízení. Novelizací školského zákona č. 561/2004 Sb. se vrací lidovým školám umění status školy a vzniká dnešní název – základní umělecká škola (ZUŠ). V současnosti jsou ZUŠ součástí na sebe navazujícího uměleckého vzdělávání.

## **1.2 Základní umělecké školy v ČR**

Základní umělecká škola dnes poskytuje vzdělání ve 4 hlavních oborech – hudebním, výtvarném, tanečním a literárně-dramatickém. Na tomto typu školy lze vyučovat žáky již od 5 let v tzv. přípravném studiu, které je dvouleté. Od 7 let jsou žáci zařazeni do I. stupně sedmiletého základního studia a poté do II. stupně čtyřletého studia. Některé školy také nabízí veřejnosti studium pro dospělé, případně studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin. Žáci jsou přijímáni na základě přijímacích talentových zkoušek, kdy prokáží, že mají předpoklady pro studium požadovaného oboru na základní umělecké škole. Studium je zakončeno absolventským koncertem, vystoupením či výstavou.

Od r. 2012 se žáci vzdělávají podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké školy, na jehož základě si školy samy tvoří školní vzdělávací programy. Tato skutečnost umožnila školám upevnit si své postavení v systému českého uměleckého školství přesto, že ZUŠ neposkytují stupeň vzdělání. Povinností pedagogů je vést povinnou dokumentaci (např. školní matriku, třídní knihy, katalogy o průběhu vzdělávání, výkazy žáků a vyučovacích hodin, vysvědčení, protokoly o přijímacích a postupových zkouškách apod.).

ZUŠ se řídí vyhláškou o základním uměleckém školství, č. 71/2005 Sb., kterou vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Každá škola musí být zapsána

do Rejstříku škol a školských zařízení. Podle aktuálního seznamu je těchto škol v České republice 531.

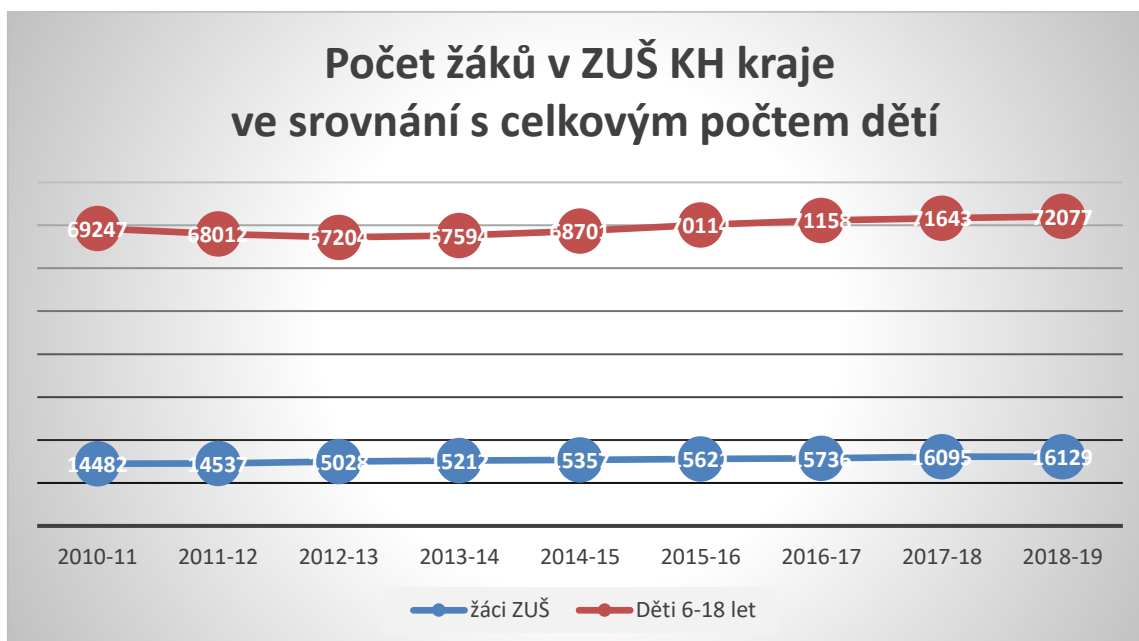
Většinu základních uměleckých škol zřizují obce nebo kraje, nejsou však výjimkou i školy soukromé či církevní. V menších obcích jsou v některých případech sloučeny se základní školou, popř. se základní a mateřskou školou. Naše ZUŠ v Hostinném je od roku 2012 sloučena s Domem dětí a mládeže. Jedná se v tuto chvíli o ojedinělý model v České republice.

Základní umělecké školy nejsou na rozdíl od základních a mateřských škol financovány na základě vypočítané hodnoty PHmaxu, nýbrž jsou financovány nadále podle počtu žáků, přičemž se rozlišuje, zda se jedná o výuku individuální a skupinovou (v hudebním oboru výuka hry na hudební nástroj nebo sólového zpěvu) a kolektivní (literárně-dramatický, výtvarný a taneční obor, v hudebním oboru pak sborový zpěv jako hlavní vyučovací předmět, popř. přípravná hudební výchova). Tento fakt nutí ředitele některých škol k boji o každého žáka.

### **1.3 Základní umělecké školy v Královéhradeckém kraji**

V Královéhradeckém kraji působí 32 základních uměleckých škol, z toho je 28 škol zřizováno obcemi, jedna církví a 3 školy jsou soukromé (iZUŠ, 2023, dostupné z [https://www.izus.cz/kontakt/seznam\\_zakladnich\\_umeleckych\\_skol\\_v\\_cr](https://www.izus.cz/kontakt/seznam_zakladnich_umeleckych_skol_v_cr)). Žádná ZUŠ není zřizována Královéhradeckým krajem. Počet základních uměleckých škol je v kraji rozložen úměrně velikostem okresů.

Z dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje pro rok 2020-2024 je patrné, že navzdory klesající demografické křivce věkové skupiny 6–18 let se zvyšuje počet dětí a mládeže studujících v základních uměleckých školách. Celková kapacita žáků v ZUŠ tohoto kraje činí 16 851 žáků, přičemž podíl počtu žáků navštěvujících ZUŠ v roce 2018/2019 činil v KHK 22,4 %, zatímco republikový průměr dosahoval 18,22 %. Pro srovnání: ve školním roce 2018/2019 činil počet žáků 16 129, což odpovídalo naplněnosti 98,7 %.



Zdroj: vlastní zpracování z Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje 2020-2024 (2020, s. 46)

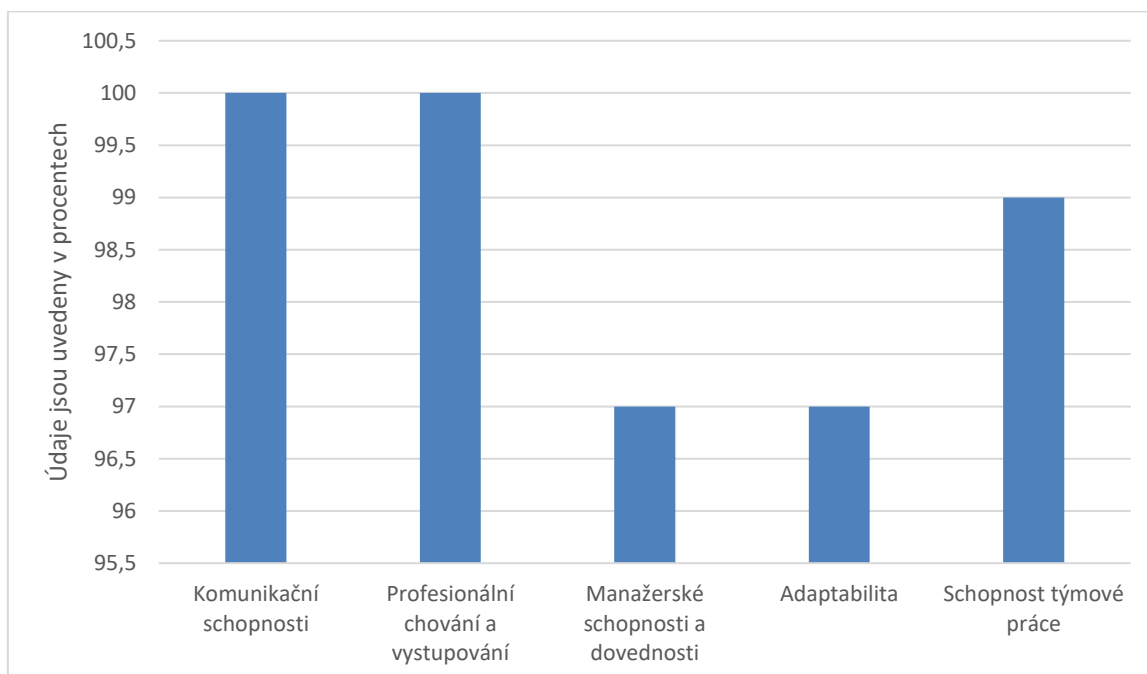
Z výše uvedeného grafu je patrné, že počet žáků v ZUŠ Královéhradeckého kraje má stále stoupající tendenci, a to i v letech 2011-2015, kdy bylo v základních a středních školách méně žáků než ve školním roce 2010/2011. Naplněnost ZUŠ se tak po několik posledních uvedených let pohybuje přibližně kolem 22,3 – 22,5 % z celkového počtu 6 -18letých dětí. Zkvalitnění péče o žáky v ZUŠ chce vedení kraje dosáhnout mimo jiné díky začleňování nových technologií (včetně digitálních) do výuky, podporováním okresních a krajských kol soutěží a přehlídek ve spolupráci s Krajskou uměleckou radou a také nabídkou vzdělávacích programů pro pedagogy ZUŠ, např. ve spolupráci s Národním pedagogickým institutem (NPI) ČR, se Školským zařízením pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Královéhradeckého kraje a dalšími vzdělávacími institucemi.

## **2 Kompetence ředitelů a dalších pedagogických pracovníků**

S dynamicky se rozvíjející společností se stále více požadují od pracovníků nadprůměrné výkony. A čím je v tomto ohledu ředitel školy? Člověk garantující kvalitu pedagogického procesu, člověk vedoucí tým lidí, člověk ovlivňující pedagogické strategie a zodpovídající za kompletní práci s dětmi. Už ze samé podstaty věci musí být na svoji práci co nejlépe připraven (Trojan, 2021).

Ve školství očekáváme od ředitelů, potažmo dalších pedagogů, proaktivnost, schopnost nebát se změn a umět na ně reagovat, komunikativnost, schopnost zvládat stresové situace profesionálně a s nadhledem. Nutná je dovednost pracovat s informacemi, být adaptabilní a flexibilní, ochotný se učit, být schopný samostatně se rozhodovat a řešit problémy, ale také umět předcházet konfliktům. Ředitel musí dostatečně a srozumitelně komunikovat s různými typy lidí (se žáky, pedagogy, s nepedagogickými pracovníky, zákonnými zástupci, se zřizovatelem, případnými sponzory apod.). Každý z nich je svým způsobem jedinečný, něčím přínosný a nějak problémový. Každý z nich má své přednosti a může prospět společnému úsilí. Je potřeba tyto přednosti jednotlivců využít, a naopak jejich slabé stránky potlačit či eliminovat. Zvolit vhodný způsob komunikace a zpětné vazby, jindy zvolit správné motivačního nástroje, někdy zavést nová organizační opatření nebo stanovit úkoly, odpovídající mentalitě jednotlivce (Bělohávek, 2016). Je nutné, aby byl ředitel schopen týmové práce, měl organizační schopnosti a byl ochoten nést odpovědnost (Sehnalová, 2012).

Ke stejným závěrům dospěl už průzkum z r. 2009, který zjišťoval nejčastěji poptávané kompetence u manažerů:



Zdroj: Veteška (2010)

Významnou oblastí je také celková kultura školy, jejíž kvalitu může ovlivnit právě ředitel školy. Kultura je tvořena několika faktory – sebeprezentací, cíli, hodnotami a vzájemnými vztahy.

K sebehodnocení ředitele v oblasti zabezpečení kultury školy mohou pomoci tyto otázky:

- Cítí se ve škole žáci i zaměstnanci bezpečně?
- Přichází učitelé sami s materiálními, profesními či organizačními požadavky za ředitelem školy?
- Zajistí ředitel jejich požadavky?
- V jaké míře učitelé spolupracují na zlepšování své výuky?
- Jakým způsobem se mohou učitelé podílet na vytváření nebo změnách dodržovaných pravidel ve škole?
- Mají pedagogové dostatek času na zajištění kvalitní výuky, nebo jsou zahlceni administrativou a dalšími jinými činnostmi?

(Zavadilová, Korábová, 2022, dostupné z <https://www.reditelnazivo.cz/files/ecer-2022.pdf>)  
Kultura ovlivňuje každodenní chod školy, proto je nutné, aby se jí ředitel s dalšími členy vedení zabýval, vyhodnocoval jednotlivé oblasti a aktivně reagoval na případné nedostatky.

### **3 Legislativa dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, školský zákon**

Ze státního rozpočtu se za podmínek stanovených § 160 zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon) poskytují finanční prostředky vyčleněné na činnost škol a školských zařízení, a to na další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Povinností ředitele je vytvářet podmínky pro další sebevzdělávání a vzdělávání dalších pedagogických pracovníků. Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Ředitel ZUŠ je povinen zabezpečit absolventům středních škol s uměleckým zaměřením, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol s uměleckým či pedagogickým zaměřením odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce (§ 229 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>, 2023).

Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) je zaneseno v zákoně o pedagogických pracovnících, ve kterém je zakotveno, že pedagogové mají povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci. Mohou se zúčastnit vzdělávání, kterým kvalifikaci získají, rozšiřují, či zvyšují. Ředitel školy organizuje DVPP podle plánu dalšího vzdělávání, přičemž přihlíží ke studijním zájmům pedagoga a k potřebám a rozpočtu školy. Další vzdělávání se uskutečňuje na vysokých školách, konzervatořích, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných vzdělávacích institucích a v neposlední řadě také samostudiem (Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb., dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>, 2023).

#### 4. Vzdělávací formy

Další vzdělávání jako celoživotní učení je strategií MŠMT ČR, která byla popsána už v dokumentu Strategie vzdělávací politiky České republiky od roku 2020. Tato strategie byla jedním z implementačních nástrojů Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020 (MŠMT, dostupné z <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>, 2023).

Vzděláváním dospělých se zabývá Jaroslav Mužík, který rozlišuje 3 základní modely výuky:

1. Kognitivní dimenze – osvojujeme si vědomosti, dovednosti a návyky procesem, kdy kombinujeme různé výukové metody tradiční, s využitím počítače či multimediálních prostředků.
2. Pragmatická dimenze – získáváme nové kvalitní prvky jednání a chování nácvikem určitých vzorců jednání a chování, které úzce souvisí s ředitelskou profesí.
3. Kreativní dimenze – tvůrčí rekonstrukce našich vědomostí, dovedností a zkušeností. Učitel rozvíjí zájem dospělých posluchačů tím, že výklad obohacuje svými poznatky s ohledem na potřeby svého praktického profesního života (Zormanová, 2017).

Co se týče formy vzdělávání, rozlišujeme 3 druhy:

- Formální vzdělávání – získávání vědomostí systematickou formou ve školách základních, středních, vyšších odborných a vysokých. Absolvováním získáváme osvědčení, kterým potvrzujeme získané schopnosti na dané úrovni.
- Neformální vzdělávání – probíhá mimo školský systém a poskytují ho nestátní neziskové organizace a soukromé firmy. Patří mezi ně program celoživotního vzdělávání na vysokých školách, kurzy a semináře, jejichž absolvováním získáme certifikát.
- Informální vzdělávání – získávání dovedností z každodenních činností v životě, v práci, ve volném čase. Jedná se o neplánované a neorganizované vzdělávání, nezáměrné spontánní učení.

V kvalifikačně náročných zaměstnáních je patrná potřeba sebevzdělávání jako součást celoživotního učení. Je důležitým faktorem rozvoje společnosti a

konkurenceschopnosti. Profesně orientované další vzdělávání přispívá k vyšší schopnosti inovací, rychlejší adaptaci na nové technologie a metody práce (Veteška, 2016).

#### **4.1 Formální vzdělávání ředitelů ZUŠ**

Formální vzdělávání je řízený proces, který probíhá ve vzdělávací instituci na základě platné legislativy. Ředitelům škol a školských zařízení i dalším vedoucím pedagogickým pracovníkům je určeno studium, kterým absolventi získají znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií. Studium se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 350 vyučovacími hodinami a ukončuje se obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí. Úspěšné složení zkoušky je doloženo získáním osvědčení (§ 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317>, 2023). V Královéhradeckém kraji nabízí toto studium Královéhradecký krajský institut pro vzdělávání a inovaci. Kombinovanou formu studia pak nabízí Fakta s.r.o. – vzdělávací zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a vzdělávací instituce Infra s.r.o.

Ředitelům škol, budoucím ředitelům, dalším vedoucím pracovníkům i jiným zájemcům z řad veřejnosti je také určeno bakalářské studium školského managementu, kdy absolvent získá znalosti a dovednosti v oblasti řízení pedagogického procesu a vedení lidí. Získá poznatky z oblasti práva a ekonomiky s přihlédnutím na školské právo a jeho aplikaci v podmínkách řízení ve školství a finanční management ve školách, školských zařízeních, ve státní a veřejné správě ve školství. Toto studium je považováno jako kvalifikační studium pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení (zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, § 5 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy, dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>, 2023).

Studijní, komunikační a profesní dovednosti si lze osvojit také v programu MBA – Management ve školství, který nabízí např. European School of Business & Management

SE, Ústav práva a právní vědy či Ústav veřejnoprávních studií. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci nabízí navazující magisterské studium programu Sociální pedagogika – specializace Projektování a management (Učitelství, roč. 125, 2022). Vzdělávací společnost INFRA, s.r.o. nabízí vedoucím pracovníkům škol a školských zařízení také Právní studium LL.M., které se primárně zaměřuje na občanské, pracovní a finanční právo, na problematiku veřejných zakázek a správních řízení.

V rámci podpory ředitelů a ostatních vedoucích pracovníků škol vznikla další aktivita nazvaná Lídr školy. V českých školách se ředitel v rámci svého pracovního dne zabývá až 40 % administrativní činností. Program Lídr školy je proto primárně zaměřen na schopnosti ředitelů vést pedagogický sbor, zkvalitnit výuku, orientovat se na vzdělávací výsledky žáků (Urbanová, Šafránková, 2023).

Co se týče dalšího odborného vzdělávání pedagogů a ředitelů ZUŠ, lze si na základě úspěšného vykonání přijímacích talentových zkoušek rozšířit svou aprobaci kombinovaným studiem, které nabízí Konzervatoř Pardubice, Konzervatoř Plzeň, Konzervatoř Teplice, či Církevní konzervatoř v Opavě. Rozšířit si vzdělání lze také studiem vysoké školy uměleckého směru (AMU, DAMU, HAMU, JAMU), nebo studiem na pedagogických fakultách.

Důležitost dalšího vzdělávání ředitelů výstižně vyjádřil Václav Trojan ve své knize Ředitel školy: „*Bez teoretické přípravy ztratíte v praxi zbytečně mnoho energie a nebudete mít čas na lidi...*“ (Trojan, 2021).

## **4.2 Neformální vzdělávání ředitelů ZUŠ**

Cílem neformálního vzdělávání není dosažení vyššího vzdělání, ale získání zkušeností, vědomostí, dovedností a kompetencí formou přednášek, seminářů, povinnými školeními zaměstnanců, školeními souvisejícími s legislativními změnami, setkáváním ředitelů s možností sdílení zkušeností organizované Asociací ZUŠ, setkáváním v rámci činnosti MAS, MAP, se zřizovatelem apod.

#### **4.2.1 Asociace základních uměleckých škol ČR**

Asociace základních uměleckých škol České republiky (AZUŠ ČR) byla založena v roce 1999. Je dobrovolným zájmovým sdružením základních uměleckých škol. Jejím cílem je prosazovat a chránit existenci a ekonomické zájmy ZUŠ a pečovat o rozvoj a kvalitu uměleckého školství.

AZUŠ ČR usiluje o zachování sítě škol, aktivně připomínkuje tvorbu a změny zákonných norem, vyjadřuje se k řešení pracovně-právních otázek, usiluje o takovou podobu financování ZUŠ, která zajistí rovný přístup k základnímu uměleckému vzdělávání, spolupracuje při tvorbě a úpravách kurikulárních dokumentů, uplatňuje připomínky k podobě pedagogické dokumentace, organizuje a spolupodílí se na vytváření podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a spolupracuje při tvorbě a realizaci přípravy budoucích učitelů (AZUŠ, 2023, dostupné z <http://www.asociacezus.cz>).

AZUŠ ČR je partnerem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), České školní inspekce, je členem Unie školských asociací ČR CZESHA a Evropské unie hudebních škol. Spolupracuje s Uměleckou radou ZUŠ a Nadačním fondem Magdaleny Kožené, který propaguje činnost ZUŠ každoročním pořádáním několikadenní celorepublikové akce ZUŠ OPEN. Dále AZUŠ ČR spoluvytváří projekt s Českou filharmonií, jehož výsledkem je společný koncert filharmoniků a vybraných žáků ZUŠ. Partnerem AZUŠ ČR je také Nadační fond Českého rozhlasu, Vydavatelství a nakladatelství Českého rozhlasu a Edice ZUŠ. AZUŠ ČR pravidelně uzavírá smlouvy s Ochranným svazem autorů (OSA) a se společností Intergram, která zastupuje výkonné umělce a výrobce zvukových a audiovizuálních záznamů, spravující jejich majetková práva. V tuto chvíli je členem AZUŠ ČR 415 základních uměleckých škol.

Radu AZUŠ tvoří 14 zvolených členů (vždy 1 člen za každý kraj). Rada pomáhá ředitelům ZUŠ tím, že zjišťuje potřebné informace k zajištění chodu škol (např. během pandemie Covid 19 informovala pravidelně ředitele prostřednictvím svých krajských předsedů o situaci kolem provozu a specifik ZUŠ, řešila problematiku distanční výuky, metodická doporučení aj.). Na jedné z posledních valných hromad, kterou tentokrát organizoval Královéhradecký kraj, byli ředitelé seznámeni s implementací Strategie 2030+ do základního uměleckého vzdělávání a s možností čerpání šablon z Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK) pro období 2021-2027.

Na každém republikovém sjezdu také pravidelně ředitelé získávají zpětnou vazbu z poslední celostátní akce ZUŠ OPEN od ředitelky projektu paní Ireny Pohl Houkalové z Nadačního fondu Magdaleny Kožené a zároveň se seznamují s aktuálními informacemi a podmínkami k dalšímu plánovanému ročníku.

Současně jsou také prezentovány aktivity Stipendijní akademie uměleckého vzdělávání MenART. Magdalena Kožená je také patronkou tohoto projektu, jehož původní funkcí byla podpora výjimečně nadaných dětí a studentů. Postupně se cíl rozrostl i o podporu samotných pedagogů, kterým jsou nabízeny webináře s výraznými osobnostmi české umělecké scény (MenArt, 2024, dostupné z <https://menart.cz/cs/o-menartu>).

Dále jsou ředitelé informováni o novinkách finanční pomoci k úhradě úplaty za vzdělávání dětí z rodin s nižším socioekonomickým statusem, s grantovou výzvou Piana do základních uměleckých škol, s plánovanými koncerty České filharmonie se žáky ZUŠ, s koncertováním žáků v Českém rozhlase apod.

Pro zúčastněné ředitele jsou velmi důležité nejen získané informace z jednotlivých přednášek a diskusí, ale také možnost sdílení zkušeností ředitelů napříč celou republikou. Také pořádáním společných prezenčních i online setkání a vzdělávacích seminářů v rámci jednotlivých krajů je umožněno ředitelům získávat další informace především z právní oblasti či doporučení k řízení pedagogického procesu a vedení lidí.

Předsedkyně AZUŠ Královéhradeckého kraje paní Bc. Jaroslava Komárková, ředitelka ZUŠ J. B. Foersterova Jičín, svolává dvakrát ročně ředitele škol, které jsou členy AZUŠ. V rámci dvoudenního setkání vždy proběhne návštěva 1-2 základních uměleckých škol Královéhradeckého kraje, jejichž ředitelé si připraví pro ostatní krátkou prezentaci své školy, umožní nahlédnout do tříd, koncertních a baletních sálů, seznámí účastníky s financováním školy, s čerpáním dotací, s problematikou, kterou v minulosti či aktuálně ředitel řeší apod. V další části společného programu je pak plánování a následně hodnocení soutěží ZUŠ v jednotlivých okresech kraje a také oblastních kol v našem kraji. Řízenou diskusí se tak předchází k případným nedorozuměním v průběhu organizování soutěží. Také se minimalizují finanční náklady na pořádání soutěží, protože MŠMT vyhrazuje v posledním období menší množství peněz na tyto aktivity a od roku 2022 přešlo také na jiný způsob financování a vyúčtování soutěží.

Součástí setkávání ředitelů je mimo jiné i vzdělávací program na téma, které si většinou ředitelé dopředu vyžádají. Převažují semináře v oblasti vedení lidí, zvládání stresu v mezních situacích, rozvíjení komunikačních dovedností v rámci krizové komunikace s rodiči, ale i semináře a následná společná diskuse nad novelizací zákona o pedagogických pracovních, aktuálně problematika financování nepedagogických pracovníků apod.

Společně se také debatuje nad dílčími funkcemi školy. S řadou z nich, na které poukazuje Václav Trojan, se setkáváme i v základních uměleckých školách.

- Funkce socializační a etická – kultura školy, společně trávený volný čas dětí, předávání vzorců chování
- Funkce integrační – v ZUŠ pracujeme s dětmi různého věku (od 5 let až po dospělé žáky), dále se žáky různých národností, mentálních schopností, se zdravotním postižením, s dětmi s různým socioekonomickým statutem
- Funkce diagnostická – zejména v individuální výuce je kladen velký důraz na rozpoznání žakových zvláštností, v případě problémů nalézání jejich příčin a stanovení diagnózy
- Funkce kulturační – ZUŠ přispívají k zachování národní identity a folklóru, rozvíjí v dětech potřebu nadále pečovat o umělecké památky a zachovat je pro další generace (Trojan, 2018)

K vyhledávanému společnému vzdělávání ředitelů patří také semináře na téma stres – relaxace, wellbeing, psychohygiena ředitele, školní klima apod. „*Člověku hrozí vyhoření, pokud si neuvědomí svoje hranice, nechá si přerůst svoji práci či starosti ostatních přes hlavu a rozhodne se spasit svět. Nedivme se, že vyhoření zasahuje nejčastěji právě ty profese, které se věnují ostatním lidem – učitele, sociální pracovníky, psychology, zdravotníky...*“ (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015).

Setkávání ředitelů ZUŠ, která mají ve svém programu též zahrnutý společné odborné semináře, probíhají ve spolupráci s Královéhradeckým krajským institutem pro vzdělávání a inovace (KKIVI). Díky vzdělávacím aktivitám, ale také samotným sdílením zkušeností jednotlivých ředitelů, patří mezi vedoucími škol k nejvyhledávanějším vzdělávacím programům, což vyplývá z dotazníkového šetření.

#### 4.2.2 Strategie 2030<sup>+</sup>

Strategie 2030<sup>+</sup> je důležitým klíčovým dokumentem, který se zabývá rozvojem vzdělávací soustavy České republiky v období 2020-2030<sup>+</sup>. Cílem je modernizovat vzdělávání v oblasti regionálního školství, zájmového a neformálního vzdělávání a celoživotního učení tak, aby lidé zvládli reagovat na změny ve stále měnícím se světě 21. století.

K tomu jsou nastaveny 2 hlavní kroky:

- zaměřit vzdělávání na větší získávání kompetencí, které jsou potřeba pro občanský, profesní a osobní život
- snížení nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnění maximálního rozvoje potenciálu všech dětí, žáků a studentů

K podpoře práce ředitelů se postupně buduje tzv. Střední článek, k jehož hlavním úkolům patří poskytování či koordinace metodické podpory k rozvoji manažerských a řídicích kompetencí ředitelů škol, k iniciování jejich setkávání, komunikace a spolupráce, dále mají poskytovat podporu v administrativní a právní oblasti, pomáhat ředitelům s implementací inovací v jejich školách. Od ledna 2021 probíhalo po 2 roky pilotní ověření podpory Středního článku sestaveného z týmu odborníků v okresech Semily a Svitavy. Školám a zřizovatelům byla poskytována podpora zejména v oblasti managementu, mentoringu, supervize, správy organizace, vedení lidí, komunikace v konfliktních situacích, digitalizace procesů a digitální kompetence. Byla tak zajištěna obousměrná komunikace mezi MŠMT a těmito okresy. Na základě evaluace pilotáže Středního článku, kterou provedlo České vysoké učení technické v Praze, vyšlo najevo, že model Středního článku je potřebný a přínosný a že bude vhodným krokem k rozvoji českého systému vzdělávání. Z průzkumu vyplynulo, že 91 % ředitelů z pilotních okresů považuje Střední článek za efektivní instituci, která rychle reaguje při dotazech, správně odpovídá po právní stránce, takže ředitelé to nemusí dále ověřovat a zároveň pocítují, že mají „někoho v zádech“, kdo jim v případě potřeby pomůže (EDU, dostupné z <https://www.edu.cz/strategie-msmt/dlouhodobě-zamery-cr-a-kraju>, 2023). 89 % ředitelů si chválilo ušetření času, který mohli věnovat jiným aktivitám spojených s řízením školy. Z dalších dotazů vyplynulo, že by se měl Střední článek věnovat zejména jednotnému infoservisu, podpoře škol, srozumitelnému výkladu legislativy a metodické pomoci. Podpora by měla být cílená s ohledem na socioekonomické, kulturní a

správní podmínky jednotlivých regionů (MŠMT, dostupné z <https://msmt.gov.cz/msmt-zahajilo-projekt-systemove-podpory-reditelu-a>, 2024).

Cílem plánovaných opatření je příprava řešení, které by umožnilo vykonávat činnost veřejných škol bez právní subjektivity. Školám by pak zřizovatel zajišťoval např. pomoc při vedení účetnictví, majetkové a technické správy, při snížení administrativní zátěže škol, a to jak ve vedení pedagogické dokumentace, matriky, sběru dat a správního řízení, tak i v administrativní oblasti, která je spojená s činností právnické osoby jako takové – ekonomické výkaznictví, BOZP a smlouvy. Dosavadní praxe je taková, že většinu administrativní práce vykonávají nepedagogičtí pracovníci, vedení školy i někteří pedagogové.

Zejména u menších škol a školských zařízení je administrativní zátěž přesunuta pouze na 1-2 osoby. Jako příklad mohu uvést naši ZUŠ, jejíž součástí je ještě dům dětí a mládeže a školní klub. V minulých letech jsme měli stanoveno pro nepedagogické pracovníky přibližně 2,25 úvazku, což v podstatě vykrývalo jeden plný úvazek uklízečky, jeden úvazek účetní a čtvrtinu úvazku mzdové účetní, a to vše na přibližně 500 žáků ve dvou budovách. Po finančních opatřeních MŠMT nám byly přiděleny mzdové prostředky dokonce ještě nižší o 3/4 úvazku nepedagogického pracovníka. Je tedy patrné, že pomoc Středního článku ocení především nevelké základní a mateřské školy, ale také střediska volného času a základní umělecké školy, které mají k dispozici menší objem finančních prostředků na zajištění administrativy a správy budov.

Ke snížení zátěže ředitelů škol připadá v úvahu také varianta dvou ředitelů – ředitel, který je pedagogickým lídrem a technický ředitel. Nejsem si však jistá, jestli bude mít stát dostatek financí na tento model delegování kompetencí ředitele na 2 osoby.

Jednou z klíčových aktivit Strategie 2030+ je také spolupodílení se zřizovateli na některých nepedagogických činnostech školy (např. správce ICT, údržba zahrady či budov atp.). Jako vhodný příklad z naší praxe mohu uvést údržbu školní zahrady DDM, kterou nám zajišťuje paní školnice ze ZŠ. Naši pedagogové z DDM a ZUŠ na oplátku pro ZŠ organizují dopravní výchovu, soutěž v poznávání rostlin, polytechnické dílny a výchovné koncerty. Obě školy mají stejného zřizovatele, který toto sdílení nepedagogického pracovníka monitoruje. Na základě dosavadních výsledků lze konstatovat, že je tato nastavená spolupráce efektivní a účelná.

### 4.2.3 EDU – metodický portál MŠMT

Významným pomocníkem pro vedení škol, ale i zřizovatele jsou webové stránky [www.edu.cz](http://www.edu.cz), kde nalezneme vše o Konventu, což je diskusní platforma zabývající se připravovanými změnami ve vzdělávání. K odborným tématům se vyjadřují nejen politici a představitelé státní a veřejné správy, ale také vzdělávací instituce, školské asociace a další odborníci.

V sekci Dokumenty nalezneme předchozí i současné strategie ČR ve vzdělávání včetně krajských dlouhodobých záměrů. Dále jsou k dispozici odkazy na vyhlášené aktuální dotační programy MŠMT, ale též programy IROP Ministerstva pro místní rozvoj.

Postupně budovaný střední článek zde od srpna 2023 pravidelně každý měsíc informuje o schválených změnách v legislativě, jejich účinnosti a o dalších připravovaných změnách. Ředitelé jsou aktuálně informováni o digitalizaci přijímacího řízení, změnách ve výkaznictví, o některých dotacích, o změnách, které přináší zavedení funkce uvádějícího a provázejícího učitele apod. Informace jsou ředitelům škol nabízeny v powerpointové prezentaci a podrobněji vysvětleny ve videonahrávce pracovníci středního článku. Také zřizovatelé se mohou obracet na střední článek s požadavkem metodické podpory, a to v souvislosti s plněním jejich důležité zřizovatelské role. Koordinátorkou středního článku pro Královéhradecký kraj je paní Michaela Trejtnarová, zkušená pedagožka, ředitelka a lektorka. Do konce roku 2024 byly personálně obsazeny pozice koordinátorů všech krajů ČR. Koordinátoři se osobně setkávají s řediteli škol, se zřizovateli, zástupci krajů, se školskými odbory, jednájí s ČŠI, pracovníky NPI, se zástupci místních akčních skupin a místních akčních plánů.

V portálu EDU nalezneme také ke stáhnutí harmonogram sběru dat v regionálním školství. Základních uměleckých škol se týká především S 24-01 Výkaz o základní umělecké škole podle stavu k 30. 9. Školy jsou povinny tento výkaz vyplnit a odevzdat většinou přibližně do 10 dnů od uvedeného data 30. září.

K dispozici jsou také užitečné odkazy k digitalizaci škol, financování škol, odkaz na Kvalitní školu, Metodický portál aj. Všechny informace včetně vzdělávacích videí jsou zdarma a přehledně uspořádané, lze se v nich lépe orientovat než na obsáhlých webových stránkách MŠMT (Metodický portál EDU, dostupné z <https://www.edu.cz>, 2024).

#### 4.2.4 Metodický portál Kvalitní škola

Metodický portál s názvem Kvalitní škola slouží všem ředitelům jako podpora a inspirace s cílem zvýšit kvalitu vzdělávání na jejich škole. Velký důraz je kladen na autoevaluaci školy, kdy průběžně sledujeme a vyhodnocujeme poskytované vzdělávání. Ředitelům se doporučuje, jak sepsat koncepci školy s využitím nástrojů pro zjišťování prioritních oblastí (např. SWOT analýza, kulatý stůl, workshop, dotazník), jak zajistit kvalitní informační systém, aby byly informace srozumitelné a dostupné všem účastníkům vzdělávání (žákům, zaměstnancům, zákonným zástupcům, zřizovateli, spolupracujícím organizacím aj.). Pro kvalitní řízení ZUŠ se ředitelům doporučuje zabývat se rovnocenně všemi vyučovanými obory, nastavit si, jak se bude monitorovat a kontrolovat vzdělávací proces (vytvoření plánu hospitací, osobní účast ředitele či zástupce ředitele na koncertech školy, třídních koncertech, vystoupeních a vernisážích, kontrola výsledků postupových zkoušek, zapojení žáků do soutěží a přehlídek a jejich výsledky vzdělávání). Řediteli usnadní práci, když si sestaví uměleckou radu jako poradní orgán, ve větší škole jmenuje vedoucí jednotlivých oddělení či oborů. Dále je potřeba, aby se ředitel seznamoval se změnami právních předpisů, na jejich základě aktualizoval interní předpisy a s nimi prokazatelně seznamoval zaměstnance, žáky a zákonné zástupce. Využíval k tomu dostupné formy dalšího vzdělávání, samostudium, prezenční semináře a webináře. Pozitivní klima školy je nutné sledovat a systematicky a dlouhodobě se mu věnovat. K tomu nám pomohou 3E – etika, etiketa, estetika. Dnes existuje také řada seminářů na téma komunikace. Například vzdělávací institut INFRA nabízí online-webináře i prezenční semináře s názvem Komunikační dovednosti učitele v praxi, Komunikace s dětmi aneb proč to neumíme, Komunikace s rodiči – zvládání obtížných situací a Nedirektivní komunikace v praxi.

Na portálu Kvalitní škola lze využít pro inspiraci ředitele ZUŠ také několik konkrétních případů a vzorů, co se týče delegování práce, time managementu ředitele, jak naplňovat potřebu sebevzdělávání a osobního růstu, jakými způsoby motivovat pedagogy ke změnám. K vlastnímu hodnocení ředitele slouží oddíl nazvaný Kompetenční předpoklady ředitele školy, které jsou členěny podle jednotlivých kritérií s důrazem na potřebu určitých znalostí, dovedností a postojů v dané oblasti (vytvoření koncepce školy, pedagogické vedení školy a kvalita pedagogického sboru, kvalita vzdělávání, vzdělávací výsledky žáků a zajištění rovných příležitostí při vzdělávání žáků). Na základě jednotlivých bodů může ředitel

vyhodnotit, které oblasti se musí více věnovat, v jakých tématech se dál vzdělávat apod. (Metodický portál Kvalitní škola, dostupné z <https://www.kvalitniskola.cz>, 2023).

#### **4.2.5 Královéhradecký krajský institut pro vzdělávání a inovace**

Královéhradecký krajský institut pro vzdělávání a inovace (KKIVI) je školskou institucí, jejímž zřizovatelem je Královéhradecký kraj. Instituce vznikla z původní organizace Školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Královéhradeckého kraje. Nový název má od 1. ledna 2023. Personálně je tato instituce zastoupena ve všech 5 okresech Královéhradeckého kraje (Trutnov, Náchod, Jičín, Rychnov nad Kněžnou, Hradec Králové). KKIVI se zaměřuje především na realizování krátkodobých i dlouhodobých vzdělávacích seminářů napříč různými obory, pořádá pracovní dílny, exkurze, celostátní konference a setkání, poskytuje odborné poradenství, koordinuje soutěže škol a přehlídky. V rámci vzdělávání nabízí i kvalifikační studia, která získala akreditaci MŠMT ČR. Organizuje společné pracovní skupiny pedagogů a ředitelů na různá témata s cílem zvýšit kvalitu a inovativnost výuky. Vypomáhá školám se zapojením do programu Erasmus+.

Každé pololetí školního roku posílá KKIVI školám a školským zařízením novou programovou nabídku, v e-mailech vždy pravidelně připomíná aktuální semináře. V případě zájmu je schopen zrealizovat seminář tzv. na klíč.

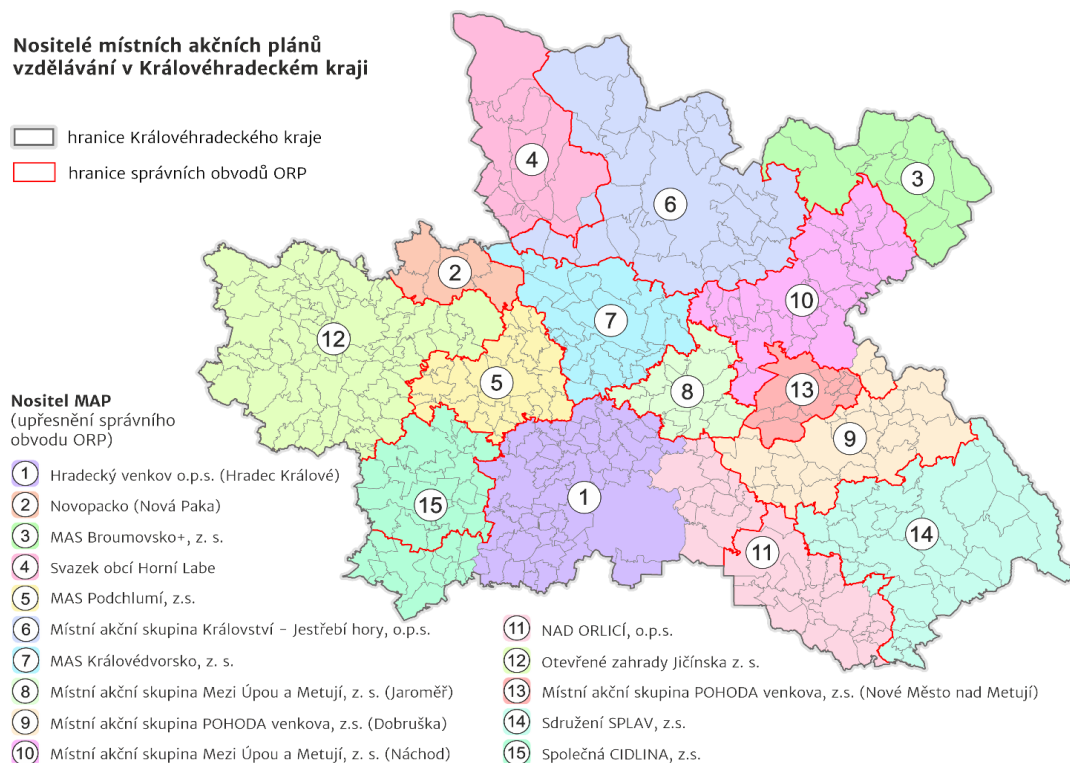
Pro ředitele ZUŠ realizuje ve spolupráci s AZUŠ 2x do roka setkání ředitelů, jehož se zástupce KKIVI osobně zúčastňuje. Po celou dobu tak má možnost poznat jednotlivé ředitele, seznámit se s problémy, které aktuálně ředitelé ve školách řeší, navrhnout adekvátní podporu formou písemných doporučení nebo dalších seminářů (KKIVI).

#### **4.2.6 Místní akční plány (MAPy)**

Ředitelům škol a školských zařízení včetně ZUŠ pomáhá také místní akční plán pro oblast mateřského a základního školství a krajský akční plán vzdělávání pro oblast středního a vyššího odborného školství (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/map-kap>, 2023).

Místní akční plány (MAPy) vznikly v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání a jejich úkolem je podpořit vedení škol, plánování vzdělávání v rozsahu regionálních územních jednotek a nastavení či rozšíření další spolupráce mezi všemi aktéry zabývajícími se vzděláváním v jakékoli podobě. Dalším významným úkolem je metodicky pomoci v prevenci sociálního vyloučení ve vzdělávání a intenzivně podpořit oblast sociálního začleňování ve vzdělávání v obcích se sociálně vyloučenými lokalitami. Prioritně jsou zaměřeny na děti a žáky do 15 let v oblasti včasné péče, předškolního a školního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání. Nositelem MAP mohou být obce, dobrovolné svazky obcí či místní akční skupiny. Do realizace MAP musí být vždy zapojeno alespoň 70 % škol v daném území. Koordinaci aktivit a metodickou podporu zastřešuje Národní institut pro další vzdělávání (NIDV), v našem kraji pak Královéhradecký krajský institut pro vzdělávání a inovace. Organizování a facilitační práce partnerství provádí pracovníci MAS (Operační program Jan Amos Komenský, dostupné z [https://opjak.cz/vyzvy/vyzva-c-02\\_23\\_017-akcni-planovani-v-uzemi-map](https://opjak.cz/vyzvy/vyzva-c-02_23_017-akcni-planovani-v-uzemi-map), 2023).

V Královéhradeckém kraji je v současné době nositelem MAP 15 místních akčních skupin, na Vrchlabsku pak Svazek obcí Horní Labe.



Zdroj: Rozvoj KHK, 2023

Důležité je, aby ředitelé se zaměstnanci místních akčních plánů komunikovali a získávali od nich kromě jiného také informace, jak správně postupovat při aktualizacích strategického rámce, sepsání školního akčního plánu a jeho aktualizací potřeb školy včetně podpory pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí vedoucích pracovníků škol. Zanesením prioritních potřeb do strategického rámce získává škola šanci dosáhnout na požadované dotace v rámci IROP (Integrovaný regionální operační program Ministerstva pro regionální rozvoj ČR). V posledních několika letech tak získaly některé ZUŠ v Královéhradeckém kraji finanční prostředky na potřebné rekonstrukce (např. ZUŠ Hořice zrekonstruovala sociální zařízení, ZUŠ Střezina Hradec Králové přestavěla jednu ze svých budov, ZUŠ F. A. Šporka Jaroměř přebudovala taneční sál na sál koncertní a divadelní a naše ZUŠ Hostinné zajistila bezbariérovost své druhé budovy). Z výše uvedeného je tedy patrné, že je pro ředitele vhodné zúčastňovat se jednání MAPU/KAPU, nebo být dokonce členem jedné z pracovních skupin. Náš MAP Svazek obcí Horní Labe už po několik let iniciuje i pracovní skupinu ředitelů škol (včetně ZUŠ) s cílem pravidelného setkávání ředitelů, společného plánování projektů, sdílení zkušeností i efektivně a smysluplně využívaných finančních prostředků, obdržенých z dotací apod.

#### **4.2.7 Kritéria hodnocení pro základní umělecké vzdělávání**

Kritéria hodnocení vzdělávání vycházejí z modelu tzv. kvalitní školy, který vytvořila Česká školní inspekce ve spolupráci s odborníky z daných oblastí. K zajištění systematického rozvoje základního uměleckého vzdělávání je důležité, aby se shodovaly vize a cíle zřizovatele s představami vedení ZUŠ. Je třeba společně diskutovat a konstruktivně řešit činnost školy, její aktivní zapojení do života obce či regionu, rozvíjet vztahy s rodiči a dalšími partnery školy.

Níže v krátkosti uvedená kritéria byla určena pro hodnocení ČŠI na školní rok 2023/2024.

1. **Koncepce a rámec školy** – jasně daná pravidla a mechanismy, s jejichž pomocí je ZUŠ řízena takovým způsobem, aby byla škola bezpečným, příjemným a vstřícným místem pro umělecký rozvoj žáků. Škola potřebuje mít srozumitelnou vizi, koncepci a formulaci cílů základní umělecké školy, školní vzdělávací program, který vychází z vize a strategie školy. Dále je třeba mít správně nastavenou komunikaci se žáky,

rodiči, v pracovním kolektivu, se zřizovatelem a spolupracujícími subjekty. S nastavenou strategií se musí identifikovat vedení školy a pedagogové. Koncepce musí být aktualizována s ohledem na nové trendy ve vzdělávání a na celkový vývoj vzdělávání v České republice. Reagovat se musí také na socioekonomické změny v daném regionu, na zvyšování či naopak snižování demografické křivky apod.

2. **Škola bezpečným a vstřícným místem** – a to pro všechny účastníky vzdělávání (žáky, rodiče i zaměstnance). Je třeba dbát na zabezpečení fyzické i psychické pohody, preventivně eliminovat všechny formy rizikového chování, v případě jakéhokoli signálu nebezpečí okamžitě jednat. V tomto směru je nutno pravidelně školit své zaměstnance. Žáky je nutno seznamovat s dodržováním bezpečnostních pravidel. Dále je potřeba mít zpracovaný systém úrazové prevence a eliminovat jakékoli rizikové chování.
3. **Pedagogické vedení školy** – řízení vzdělávacího procesu monitorováním a vyhodnocováním a následném přijímání opatření, vytváření příznivého klimatu ve škole, zajištění a rozvoj kvalitního pedagogického sboru a zajištění materiálních podmínek pro vzdělávání, vlastní profesní rozvoj vedení školy. Pedagogy je nutno vést k sebehodnocení, vzájemné zpětné vazbě, k podpoře začínajících pedagogů a ke vzájemné spolupráci s rodiči.
4. **Kvalita pedagogického sboru** – kvalifikovaní a profesionálně vystupující učitelé, konstruktivně spolupracující a hodnotící se během návštěv v hodinách a při vzájemných hospitacích, ve vztahu k žákům a jejich rodičům vstřícní a respektující pedagogové, přístupující individuálně k potřebám a možnostem každého dítěte, s přihlédnutím k rozvoji odpovědnosti a samostatnosti žáka i jeho demokratických hodnot.
5. **Výuka** – respektování schopností a dovedností každého žáka, promyšlená a dobře zorganizovaná výuka, motivace žáků k učení, podpora jejich vlastního vyhodnocování, účelné využívání učebních pomůcek včetně digitálních technologií, podpora vzájemné spolupráce a respektu mezi žáky, vytváření pozitivního klimatu ve třídě, v souboru, orchestru apod.
6. **Vzdělávací výsledky žáků** – škola soustavně sleduje posun každého žáka ve všech vzdělávacích oblastech a reaguje na něj vhodnými pedagogickými opatřeními.

Dosažené výsledky ve vzdělávání jsou ověřitelné, škola má funkční systém k ověřování dosažených znalostí (např. postupové zkoušky, ročníková a absolventská vystoupení). Cílem ZUŠ je dosáhnout u absolventů vybavení znalostmi, vědomostmi a kompetencemi, které zajistí jejich úspěšnost v dalším vzdělávání a zvýší kvalitu jejich života (úcta k uměleckým a kulturním hodnotám, aktivní podílení se na jejich zachování a předávání dalším generacím).

- 7. Podpora žáků při vzdělávání (rovné příležitosti)** – škola sleduje pokroky v učení všech žáků a cíleně podporuje ty, kdo vyžadují speciální péči. Je potřeba zajistit spravedlivé přijímání žáků ke vzdělávání do ZUŠ bez ohledu na rodinné zázemí dítěte či speciální vzdělávací potřeby. V případě potřeby škola spolupracuje s odbornými pracovišti. Zapojuje všechny žáky do školních akcí a aktivit, začínajícím hudebníkům za poplatek zapůjčuje hudební nástroje (portál Kvalitní škola, dostupné z <https://kvalitniskola.cz>, 2024).

Ve školním roce **2024/2025** klade ČŠI důraz také na soulad Školního vzdělávacího plánu (ŠVP) s Rámcovým vzdělávacím programem (RVP), kontroluje, zda ŠVP vychází z vize školy, zda je srozumitelný všem aktérům vzdělávání (učitelům, žákům i rodičům), a jestli aktuálně reaguje na potřeby školy.

Dalším důležitým bodem pro případnou kontrolu ČŠI je spolupráce ZUŠ s vnějšími partnery – s dalšími školami v ČR, popř. v zahraničí, zapojení školy do výměnných programů, společných projektů v rámci regionu, České republiky i do mezinárodních projektů.

Velký důraz klade ČŠI na vytváření zdravého klima ve škole, na pozitivní vztahy mezi pedagogy a žáky, mezi žáky navzájem, ale také na vzájemnou spolupráci a respektování se v pedagogickém sboru. Ke zkvalitnění výuky přispějí plně kvalifikovaní a profesionálně vystupující učitelé. Pedagogové si musí pravidelně rozvíjet své kompetence účastí na seminářích a kurzech, sdílet navzájem své zkušenosti, sledovat nové trendy ve výuce a sami se aktivně podílet na kulturním životě daného regionu (portál Kvalitní škola, dostupné z <https://www.kvalitniskola.cz>, 2024).

Jako jeden z nejdůležitějších úkolů ředitele školy je dobře nastavená komunikace se zřizovatelem. Je v zájmu všech, aby školy dobře fungovaly, žáci a rodiče byli spokojeni. Osobně se ztotožňuji s výrokem pana Zdeňka Součka, ředitele ZŠ v Libici nad Cidlinou.

*„Když budu úspěšný ředitel, bude úspěšný i zřizovatel. Budu u něj mít autoritu, stejně jako on bude mít u mě tu svoji.“ (Učitelství, roč. 127, 2024).*

V registru inspekčních zpráv ČŠI jsem prostudovala a zanalyzovala inspekční zprávy základních uměleckých škol Královéhradeckého kraje a pouze 18 škol má inspekční zprávy z období posledních 6 let. Tento nedostatečný počet je způsoben zpožděním inspekční činnosti díky pandemii Covid-19.

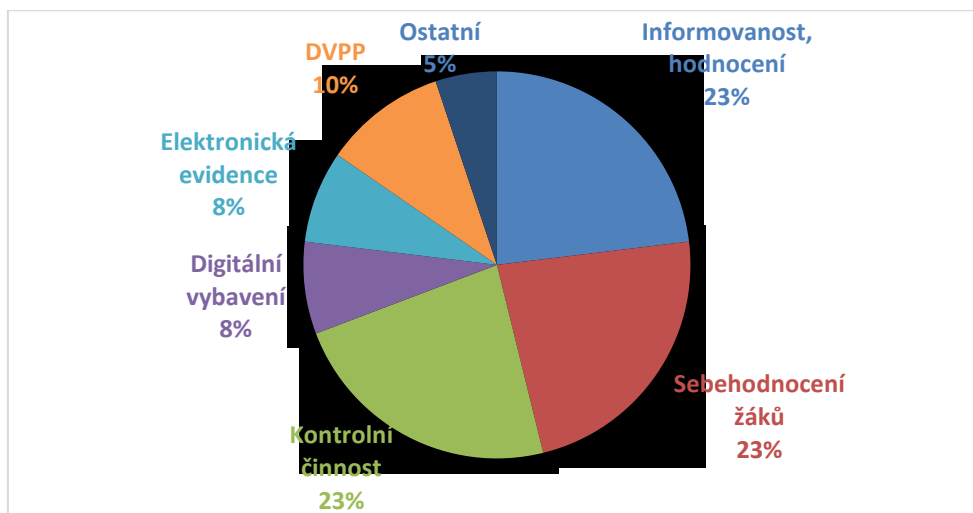
Z výsledků vyplývá, že se některé nedostatky vyskytují ve více školách.

- Nízká informovanost rodičů včetně nedostatečného hodnocení žáků v souvislosti s málo využívaným elektronickým informačním systémem – vykazala polovina škol
- Nedostatečné sebehodnocení žáků, málo využívané formativní hodnocení – 9 škol
- Nedostatečná kontrolní činnost – spíše nahodilá, nebyla zaměřena na celkový chod školy ani na jednotlivé oblasti, nedostatečná kontrola povinné dokumentace, při hospitaci není zpětná vazba – 9 škol
- Nedostatečné další vzdělávání pedagogických pracovníků – 4 školy
- Nedostatečně vedená elektronická evidence – 3 školy
- Nedostatečná koncepce školy – 3 školy
- Nedostatečné digitální vybavení určené ke vzdělávání – 2 školy

Další slabé stránky se objevily vždy u jedné ze sledovaných škol – nedostatečné zajištění všech bezpečnostních rizik ve škole, nízká počítačová gramotnost pedagogů a nedostatek vhodných výukových programů, nefunkční webové stránky školy a s tím související nedostatečná informovanost rodičů a veřejnosti o pořádaných akcích, nedostatečné vybavení pro výuku literárně-dramatického oboru, špatné prostorové a didaktické zázemí pro výtvarné činnosti, nefunkční rozdělení kompetencí vedoucích pracovníků, porušení kapacity školy – přijato více žáků, než je uvedeno v rejstříku škol.

## VÝSLEDKY Z KONTROLNÍ ČINNOSTI ČŠI V LETECH 1997-2023

### Slabé stránky v ZUŠ Královéhradeckého kraje



Zdroj: vlastní zpracování z inspekčních zpráv ČŠI

Zjištěné nedostatky lze postupně odstranit vhodným dalším vzděláváním ředitelů a pedagogických pracovníků. Je patrné, že tyto nedostatky se netýkaly přímo odbornosti učitelů, ale spíše metodických postupů. K nedostatečnému hodnocení žáků je potřeba nastavit pevná pravidla hodnocení a kontrolovat jejich dodržování. K vedení žáků k sebehodnocení nabízí např. vzdělávací společnost INFRA seminář, kde se účastníci seznámí se základními strategiemi a technikami hodnocení, s lektorem proberou metody aktivizace žáků, vytváření kritérií pro hodnocení, prakticky si vyzkouší způsoby hodnocení a obdrží zpětnou vazbu. Také si vyzkouší koučovací rozhovor, který povede žáka k naplánování dalšího postupu jeho školní praxe a přípravě k dosažení stanoveného cíle. Podle mého názoru a dosavadních zkušeností je důležité, aby se s přechodem na formativní hodnocení nejprve seznámil ředitel a další vedoucí pracovníci, kteří pak budou motivovat ostatní pedagogy k účasti na těchto seminářích a přijetí nových metod do výuky. Naše ZUŠ absolvovala tento seminář v říjnu loňského roku v rámci společného víkendového vzdělávání hrazeného ze šablon Operačního programu Jan Amos Komenský.

Nedostatečný hospitační systém patřil také ke slabým stránkám naší školy. Z tohoto důvodu se celý pedagogický sbor zúčastnil webináře na téma kontrolní systém a hospitační činnost. Již druhým rokem tak v naší ZUŠ a DDM uskutečňujeme vzájemné hospitace, které

pedagogům slouží k inspiraci, vzájemné zpětné vazbě a začínajícím pedagogům jako podpora ze strany zkušenějších kolegů. Zpočátku někteří učitelé přistupovali ke vzájemným hospitacím s obavami či s nechtí, dnes už však všichni vědí, že to bylo zbytečné. Dokonce někteří zkušenější pedagogové už zvou sami mladší kolegy do výuky, neboť se rádi pochlubí svými zkušenostmi a ověřenými metodami výuky a s radostí je předávají mladším generacím.

K profesnímu růstu ředitelů i pedagogů mohou přispět také profesní portfolia, plány osobního rozvoje, hodnotící a sebehodnotící archy. Evaluaci se odkrývají nejen silné stránky pedagoga, ale i oblasti vyžadující zlepšení (Chvál, 2018). Většina ředitelů je také na základě svého bilancování a sebehodnocení 1x – 2x ročně odměňována.

#### **4.2.8 Rukověť základní umělecké školy**

Publikace Rukověť ZUŠ je velkým pomocníkem ředitelů a dalších pedagogických pracovníků, kteří v ní najdou vše, co potřebují, nebo alespoň odkazy na zákony, které danou problematiku řeší. Rukověť je vhodná ke každodenní práci ředitele ZUŠ, k samostudiu, k přípravě na konkursní řízení apod.

Mnoho z uvedených informací spadá do oblasti školství napříč všemi typy škol, nicméně je vhodné upozornit na skutečnosti, které se týkají primárně základního uměleckého školství a jeho problematiky.

- Úvod rukověti obsahuje novely právních norem pro daný školní rok. Pro školní rok 2022/2023 upozorňoval např. na novelizaci zákona č. 67/2022 Sb., zákonu o opatřeních v oblasti školství v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny, dále na novelu nařízení vlády č. 75/2005 Sb., kterou se mění rozsah přímé pedagogické činnosti zástupce ředitele školy. Ve školním roce 2023/2024 upozorňuje např. na změny v právech pedagogických pracovníků, na povinnost zřizovatelů nově stanovovat vyšší úplaty za vzdělávání, na zrušení akreditace průběžného DVPP a právní zakotvení dvouletého adaptačního období začínajících učitelů. Mění se také periodické prohlídky u zaměstnanců. V úvodu najdeme také odkazy na metodické materiály MŠMT a ČŠI, včetně aktuálních kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání v základním uměleckém školství,

vyhlášení propozic soutěží žáků ZUŠ pro aktuální školní rok, etický kodex učitele, metodická doporučení ČŠI jak zajistit prevenci a jak postupovat při vyřizování stížností a také informace k novele zákona o pedagogických pracovnících.

- Bezpečnost a ochranu zdraví řeší § 1 vyhlášky č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání – kdo zodpovídá za žáky po dobu jejich dopravy na soutěže, kdo v průběhu soutěže, jak zabezpečit bezpečnost žáků na mimoškolních akcích souvisejících s výchovně vzdělávací činností (např. koncerty, výstavy, přehlídky, vystoupení, výjezdy do zahraničí aj.).
- Cíle základního uměleckého školství
- Závěry a doporučení ČŠI pro základní umělecké vzdělávání – v rámci DVPP upozorňuje ředitele ZUŠ mimo jiné na povinnost zabezpečit absolventům SŠ, konzervatoří, VOŠ a VŠ přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Dále upozorňuje na nedostatečnou hospitační činnost ředitelů, přetrvávající formální hodnocení a nízké sdílení inspirativní praxe mezi školami.
- Seznamuje s rozsahem a formou vedení školní matriky, financování ZUŠ, s principy rozpisu rozpočtu přímých výdajů regionálního školství územních samosprávných celků na daný rok (např. pro stanovení normativů na žáka ZUŠ v oblasti pedagogické práce v roce 2023 ve výši průměrného platu 46 876 Kč, stanovení normativů ostatních neinvestičních výdajů na žáka studujícího individuálně v ZUŠ 120 Kč, v kolektivní a skupinové výuce 65 Kč).
- Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání řeší klíčové kompetence v ZUŠ, které jsou specifické pro rozvoj žáka po stránce umělecké a pro jeho budoucí uplatnění v praktickém i profesním životě. Cílem je rozvíjet schopnosti žáků tak, aby tvořili, vnímali a interpretovali umělecké dílo. Klíčové kompetence jsou formulovány společně pro všechny umělecké obory základního uměleckého vzdělávání – kompetence k umělecké komunikaci, osobnostně sociální a kompetence kulturní.
- V rukověti je také vyjmenováno 6 druhů komisionálních zkoušek, které se v ZUŠ konají:
  - talentové přijímací zkoušky

- přijímací zkoušky do studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin
- postupové zkoušky
- zkoušky při přeřazení mimořádně nadaného žáka do některého vyššího ročníku bez absolvování předcházejícího ročníku
- opravné zkoušky
- závěrečné zkoušky na konci základního studia I. a II. stupně, studia s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studia pro dospělé

V rukověti lze nastudovat, jakým způsobem má být vyhotoven protokol z komisionálních zkoušek, jak je třeba sestavit zkušební komisi, jaké jsou povinnosti a pravomoci této komise.

- Uchazeči o pracovní místo ředitele školy si v rukověti mohou nastudovat, za jakých podmínek je uchazeč jmenován do této funkce, jaké musí splnit předpoklady (způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost, znalost českého jazyka, odbornou kvalifikaci). V ZUŠ se za odbornou kvalifikaci považuje absolvování konzervatoře, vyšší odborné školy či vysoké školy s akreditovaným studijním programem studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného uměleckého předmětu. Dále je pro potřeby konkursního řízení požadována praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, a to v délce 4 roky. Povinností je také absolvovat nejpozději do 2 let ode dne, kdy dotyčný začal vykonávat činnost ředitele školy, studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle §24 odst. 4 písm. a) a získat tak znalosti v oblasti řízení školství. Tato povinnost se nevztahuje na ředitele, kteří získali znalosti v oblasti řízení školství vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizace a řízení školství (zákon o pedagogických pracovnících).
- Novinkou v rukověti ZUŠ je zařazení rubriky „Obec a základní umělecká škola“, která se věnuje základním uměleckým školám zřizovanými obcí, finančnímu hospodaření příspěvkových organizací, sestavování rozpočtu a doplňkové činnosti. Informuje ředitele ZUŠ, se kterými změnami ve škole je povinen informovat

zřizovatele (např. o výši úplaty za vzdělávání, o výši částky účtované zákonným zástupcům za zapůjčení či pronájem hudebního nástroje, o vyhlášení volných dnů apod.).

- Z rámcového vzdělávací plánu pro ZUŠ jsou pak zdůrazněny především maximální počty žáků ve skupinové výuce hudebního oboru, maximální počet žáků v hudební nauce a v kolektivních oborech (výtvarném, tanečním a literárně-dramatickém) v přípravném studiu a v základním studiu I. a II. stupně základní umělecké školy.
- Nově je také zařazena ochrana duševního vlastnictví vycházející ze zákona 121/2000 Sb., o právu autorském. Podrobněji je specifikováno, co se považuje za dílo umělecké a vědecké, jakou musí mít dílo podobu (včetně elektronické), práva autora, dále která díla můžeme rozmnožovat a komu. Uvedeny jsou také organizace, které jsou pověřeny kolektivním zastupováním lidí majících majetkové právo autorské, dále těch, co mají ze zákona oprávnění vykonávat majetková práva k dílu, či mají výhradní oprávnění k výkonu práva kolektivně spravovaného.

DILIA – divadelní, literární a audiovizuální agentura

OSA – ochranný svaz autorský pro práva k hudebním dílům

OOA-S – ochrana autorských práv k malířským, grafickým a sochařským dílům

#### **4.2.9 Aktuální trendy ve vzdělávání s využitím digitálních technologií**

Díky zavedení distanční výuky během pandemie Covid-19 byli všichni pedagogičtí pracovníci nuceni v krátké době rozšířit své kompetence v digitální oblasti. V uměleckém školství šlo především o používání externích zvukových zařízení, natáčení videí, jejich střih a úpravy a používání grafických tabletů s grafickými aplikacemi jako pomůcka k online výuce výtvarného oboru. K přípravě domácích úkolů jsme využívali výukové programy (Kahoot, Live Worksheets, Wordwall, Learning apps), ke spojení se žáky, pedagogy a rodiči jsme používali komunikační aplikace (např. Microsoft Teams, Google Meet, Skype). K organizování společných schůzek ředitelů jsme se naučili využívat sdílené kalendáře a Microsoft Forms.

Také vzdělávací instituce se po určité době přizpůsobily distanční výuce a zavedly řadu on-line seminářů. Brzy jsme si všichni uvědomili výhody a nevýhody této formy vzdělávání. Nevýhodou je eliminace sociálního kontaktu s ostatními účastníky vzdělávání, velmi

omezená možnost společné komunikace a spolupráce. Výhodou je připojení se k on-line semináři téměř odevšad, schopnost zachycení záznamu důležitých informací, snížení nákladů (odpadají náklady na dopravu, zajištění prostor pro vzdělávání), ušetření času školitele i školených.

Po návratu k prezenční výuce řada vzdělávacích institucí zanechala některé druhy seminářů z ekonomických i časových důvodů v on-line prostředí.

Dnes se tedy ředitelé i ostatní pedagogičtí pracovníci mohou setkat např. s těmito formami on-line vzdělávání:

- Otevřené kurzy – jsou k dispozici všem zájemcům o studium, např. jazykové kurzy, výtvarné a tvořivé kurzy, hudební semináře apod.
- Blog nebo weblog – aplikace, která slouží ke snadné publikaci libovolných informací. Je třeba sledovat diskusi, zároveň máme možnost publikovat vlastní úvahy, učební materiály apod. S cílem systematické podpory učitelů a ředitelů takto vznikl projekt SYPO, který organizuje metodické kabinety na krajské i národní úrovni, pořádá stálou konferenci ředitelů, jejímiž členy jsou i ředitelé ZUŠ, podporuje začínající učitele a usiluje o transformaci systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (Projekt SYPO, dostupné z <https://www.projektsypo.cz>, 2024).
- Diskusní fórum – umožňuje publikovat vlastní názory, reagovat na příspěvky ostatních a je vítaným doplněním on-line výuky. Často slouží jako zpětná vazba ke zveřejněnému tématu.
- E-book – elektronická forma knihy, časopisu, dokumentu apod. Ke čtení slouží čtečky, aplikace na počítače, notebooky, tablety a mobilní telefony. Velmi často slouží jako nástroj pro šíření učebních materiálů.
- Elektronické portfolio – soubor dokumentů, výsledků učení žáků a studentů, ale též prezentace vzdělávacích výsledků pedagogů. Je důležitým dokumentem v celoživotním vzdělávání a také dokladem o získaných schopnostech, dovednostech a kompetencích.
- LMS (Learning Management Systém) – online kurzy, které umožňují využívat výukové materiály, podporují různé vzdělávací aktivity a evidují studijní výsledky a hodnocení. Výhodou je uživatelsky jednoduché prostředí vymezené skupině

studentů. Náročnější to je pro učitele v případě, že poskytuje studujícím zpětnou vazbu.

- M-vzdělávání – od r. 2021 je trendem ve vzdělávání výuka pomocí mobilního telefonu. Studující tak mají všude snadný přístup k materiálům on-line kurzů.

#### 4.2.10 Digitalizace ve školách

Od roku 2021 jsou nabízeny individuální konzultace s odborníky. Tuto podporu nabízí Národní pedagogický institut ČR v souvislosti se začleněním digitální kompetence do výuky. Využívají ji zejména ředitelé škol. V průběhu konzultací se občas najde škola s odmítavým postojem k digitalizaci. *„Tento postoj pramení většinou z nedostatku nebo nepřesnosti informací. Informační a komunikační technologie nás obklopují čím dál víc a jejich vliv na náš pracovní, společenský a osobní život je značný. Ovládnutí digitálních kompetencí je v současné době pro vedení kvalitního života nezbytné“* (Řízení školy, 2022, č. 12, s. 63).

Na nové formy vzdělávání aktuálně reaguje i MŠMT. V operačním programu Jan Amos Komenský můžeme pozorovat velkou změnu oproti předcházejícím šablonám, a to právě ve vzdělávání ředitelů a dalších pedagogických i nepedagogických zaměstnanců. Změn je hned několik – ke vzdělávání lze využít kurzy a semináře, které jsou akreditované i neakreditované, a to z toho důvodu, že MŠMT rozhodlo nadále udělovat akreditace pouze u vzdělávacích programů zvyšujících kvalifikaci. Další vítanou změnou je možnost vzdělávání on-line i během klasické prezenční výuky a povoleno je též vzdělávání formou mentoringu, koučinku či supervizi.

Také vzdělávací instituce reagují svou nabídkou na potřebu stále zvyšovat počítačovou gramotnost u pedagogů. Např. vzdělávací společnost INFRA nabízí kurz Využití ICT ve výuce – náměty a inspirace, Jak využít nástroje umělé inteligence v denní praxi učitele, pedagogům, kteří vyučují hudební teorii na ZUŠ by určitě vyhovoval seminář ChatGPT a aplikace pro tvorbu online kvízů. Z aplikací, které využívají alespoň částečné možnosti umělé inteligence a jsou vhodné do zapojení výuky v základním uměleckém školství, můžeme jmenovat např. aplikaci CHORDAI (tvoří akordické značky, neplacená verze), MOISES (vhodná k výuce zpěvu, placená verze, vytvoří celý orchestrální doprovod),

ELEVENLABS (k tvorbě testů), INCREDIBOX.COM (s využitím mobilního telefonu tvoříme vlastní hudební fráze), BLOB OPERA (skládáme hudbu ve formě čtyřhlasů) a CELEBRATING JOHANN SEBASTIAN BACH (napíšeme melodii a program dotvoří zbytek), CANVA (vhodná k výuce výtvarného oboru).

### **4.3 Informální vzdělávání v Královéhradeckém kraji – nejvýznamnější kulturní akce a kulturní vzdělávací instituce**

Informální vzdělávání není organizované, dovednosti a zkušenosti ředitel získává z reálných situací a spontánním učením (sledováním kulturních pořadů v televizi, posloucháním podcastů, sledováním výukových videí na Youtube, uměleckých příspěvků na Instagramu, návštěvou kulturních akcí v divadlech, galeriích, v koncertních síních, hradech a zámcích, dále akcí jako je např. Noc kostelů, Muzejní noc, ZUŠ OPEN, hudební, taneční a divadelní festivaly aj.).

K informálnímu vzdělávání a navazování důležitých kontaktů apod. je důležité pro ředitele ZUŠ, ale i další pedagogické pracovníky, zúčastňovat se významných kulturních akcí v regionu, doporučovat je dalším pedagogickým pracovníkům ZUŠ i žákům a jejich rodičům.

Královéhradecký kraj se může pochlubit řadou každoročně konaných festivalů a vzdělávacích seminářů. Do některých z nich jsou základní umělecké školy také aktivně zapojeny. Z důvodu větší prezentace některých kulturních akcí, které se uskutečňují s trvalou záštitou kraje, vznikl na roky 2023-2025 Zážitkový kulturní deník. V něm je návštěvníkům nabízeno 21 každoročních významných akcí s podrobnějším popisem.

### **Významné kulturní akce Královéhradeckého kraje:**

#### **OKRES HRADEC KRÁLOVÉ**

##### **Hradec Králové**

- Sborové slavnosti (mezinárodní festival sborové hudby; součástí festivalu jsou vzdělávací workshopy pro hudebníky, sbormistry a další odbornou veřejnost – červen)
- REGIONY (mezinárodní divadelní festival – červen)

- Rock for People (mezinárodní rockový festival – červen)
- Jazz Goes To Town (mezinárodní festival jazzové hudby – říjen)
- Hudební fórum Hradec Králové (festival soudobé hudby ve spolupráci s Filharmonií HK – listopad)
- Galerie moderního umění (výstavy, přednášky a další vzdělávací pořady zaměřené na díla českých výtvarníků od přelomu 19. a 20. století až po dnešek)
- Knihovna Hradec Králové (spolupracuje se školami včetně Univerzity Hradec Králové, pořádá vzdělávací pořady, autorská čtení, výstavy, komponované hudební pořady, koncerty, divadelní představení, projektové dny, tematické workshopy aj. Hudební oddělení disponuje 47 000 svazky hudebnin, téměř 40 000 audiovizuálními dokumenty – klasické LP desky, CD/CDMP3 a DVD, čímž se řadí k nejlépe vybaveným hudebním knihovnám v České republice.

#### **Smiřice**

- Smiřické svátky hudby (hudební festival – jaro)

### **OKRES TRUTNOV**

#### **Dvůr Králové nad Labem**

- Dny R. A. Dvorského (festival swingové hudby – jaro)
- Dvůrfest (dvoudenní festival s tanečními, hudebními a scénickým vystoupeními žáků MŠ, ZŠ, ZUŠ a DDM, zahajující celé hudební léto)
- Festival Africa live v ZOO (taneční a hudební vystoupení a další africká kultura – červenec)

#### **Kohoutov u Dvora Králové nad Labem**

- Keramické studio Jarmily Tyrnerové (celoroční působnost formou kurzů, seminářů, rekvalifikací, zapojení do mezinárodních projektů)
- Kohoutov – lidová řemesla (jarmark s propagací lidových řemesel – srpen)

#### **Kuks**

- Hudební léto Kuks (festival klasické hudby)
- Theatrum Kuks (multižánrový festival barokního divadla, hudby, tance a výtvarného umění; součástí také odborné workshopy a dílny – srpen)

## **Trutnov**

- Jazzinec (několikaměsíční festival jazzové hudby, jehož součástí je i putovní výstava Jazz world photo, poslechové večery a muzikantské workshopy – únor až duben, říjen, listopad)
- Open Air Festival (po hudební stránce pestrý festival nabízející rock, reggae, etno, swing, folk aj. – srpen)
- Trutnovský podzim (mezinárodní festival klasické hudby – říjen, listopad)
- Galerie EPO1 (soukromá galerie orientující se na umělecká díla mladých mistrů)
- Trutnov – Voletiny „Dům pod jasanem“ (tkalcovské muzeum s celoročními kurzy a vzdělávacími programy zaměřenými na lidová řemesla)

## **Vrchlabí**

- Vrchlabské hudební léto (festival klasické hudby s vystoupením předních interpretů i žáků ZUŠ – červenec, srpen)

## **OKRES NÁCHOD**

### **Broumov**

- Festival Za poklady Broumova (festival klasické hudby, jehož výtěžek putuje na obnovu broumovských kostelů; součástí festivalu jsou mezinárodní Letní hornové kurzy – léto)

### **Červený Kostelec**

- Mezinárodní folklórní festival (přehlídka folklórních souborů z celého světa – srpen)

### **Dobruška**

- Festival F. L. Věka (mezinárodní festival klasické hudby připomínající osobnost Františka Vladislava Heka; festival probíhá v Dobrušce, Opočně a v Novém Městě nad Metují – srpen až říjen)

### **Hronov**

- Jiráskův Hronov (celostátní přehlídka amatérských divadelních souborů – přelom července a srpna)

### **Police nad Metují**

- Police Symphony Orchestra (festival symfonického orchestru z Police nad Metují, který má v repertoáru populární a filmovou hudbu, swing, rock a klasiku; sdružuje mladé hráče i ze ZUŠ z celého Královéhradeckého kraje – červen, červenec)

### **OKRES RYCHNOV NAD KNĚŽNOU**

#### **Deštné v Orlických horách**

- Svátky skla – tavení skla dřevem (celorepubliková přehlídka tavení skla, broušení, výroba vitráží, skleněných šperků, rytí, výroba forem aj. – srpen)

#### **Vamberk**

- Mezinárodní krajkářské slavnosti (přehlídka a výstava paličkování – červen)

### **OKRES JIČÍN**

#### **Jičín**

- Jičín – město pohádek (festival pohádek, jehož součástí jsou i tvůrčí dílny, koncerty, výstavy, soutěže aj. – září)
- Worldfest (festival world music, alternativní hudby a netradičního divadla – září)

#### **Hořice**

- Hořice JazzNights (mezinárodní festival jazzové hudby – listopad)

#### **Sobotka**

- Šrámkova Sobotka (festival na počest rodáka Fráni Šrámka, jehož součástí jsou odborné přednášky, autorská čtení, koncerty, divadelní představení, odborné dílny – červenec)

## **5 Výzkumná část**

### **5.1 Charakteristika výzkumu**

S přechodem na právní subjektivitu škol je na ředitele kladeno stále více nároků, proto je velmi důležité, aby se průběžně vzdělávali a zároveň se orientovali v nabídkách dalšího vzdělávání. Z tohoto důvodu byla teoretická část bakalářské práce věnována zmapování nejpřínosnějších a nejdostupnějších možností dalšího vzdělávání ředitelů základních uměleckých škol v Královéhradeckém kraji, a to jak z hlediska formálního a neformálního vzdělávání, tak i možnosti inspirace formou informálního vzdělávání. Na teoretickou část navazuje výzkum, který zkoumá zkušenosti některých ředitelů s dalším vzděláváním, souvisejícím s rozvojem jejich kompetencí v pedagogickém směru i v řízení školy.

### **5.2 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je zmapovat problematické oblasti, ve kterých se ředitelé základních uměleckých škol Královéhradeckého kraje každodenně pohybují, které často řeší a v nichž se vzdělávali či plánují se v nejbližší době vzdělávat z toho důvodu, aby se co nejlépe orientovali ve všech oblastech řízení – v pedagogickém procesu, v personální, ekonomické a právní oblasti. Zároveň bylo cílem zjistit, zda současná nabídka vzdělávání ředitelům ZUŠ dostačuje, jaké semináře jim naopak chybí a co je motivuje k dalšímu vzdělávání.

### **5.3 Metody výzkumu**

Při zpracování praktické části této bakalářské práce je použit kvalitativní výzkum na základě zakotvené teorie. Výzkumné otázky u zakotvené teorie jsou kladeny tak, aby především identifikovaly zkoumaný jev. Pojem kvalitativní výzkum označuje výzkum, který je zaměřen na to, jak lidé chápou svět, jak na něj nahlížíjí a interpretují ho. Upřednostňovány jsou otevřené výzkumné plány, analýza vychází i z většího množství informací o menším počtu dotázaných. Projevujeme zájem o individuální osudy.

„Pokud chceme například zkoumat učitele základní školy, musíme vzít v úvahu alespoň dva základní strukturální faktory – pohlaví a věk či délku praxe. Do vzorku bychom měli cíleně zahrnout muže i ženy, začínající učitele, stejně jako učitele experty.“ (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Vzhledem k zaměření výzkumu jsem si pro svůj kvalitativní výzkum zvolila polostrukturovaný rozhovor. Ten umožňuje zachovat přirozený projev, rozvést odpovědi respondentů, ale i rozvést kladené otázky. Během dotazování lze vyzorovat i reakce respondentů na jednotlivé dotazy. Setkala jsem se také s tím, že se respondenti tázali na mnou již získané závěry či na praxi v naší základní umělecké škole. Tento fakt však není překážkou. „Stává se, že výzkumník svoje závěry probírá se sledovanými jedinci (účastníky výzkumu) a jejich názory zohledňuje nebo přidává do výsledné zprávy“ (Hendl, 2005).

#### **5.4 Charakteristika respondentů**

Osloveno bylo celkem deset ředitelů ZUŠ Královéhradeckého kraje, se kterými se osobně znám. Při jejich výběru jsem se snažila o genderovou vyváženost ředitelů a ředitelek, oslovila jsem ředitele z velkých škol v okresních městech a v krajském městě Hradci Králové, ale také ředitele menších škol z podhorských a horských oblastí. Dalším faktorem byla délka jejich ředitelské praxe. Mezi dotazovanými jsou ředitelé s mnohaletou praxí, kteří už sami přednáší v rámci funkčního studia pro ředitele škol, či spolupracují při kontrolách s ČŠI, ale také začínající ředitelé, kteří se v nabídce DVPP teprve rozkukávají. Dále bylo přihlédnuto k umělecké odbornosti jednotlivých ředitelů a ředitelek. Většinou bývá ředitelem ZUŠ muzikant, protože převážná část pedagogického sboru spadá pod hudební obor. Nicméně se podařilo oslovit také paní ředitelku, která má vystudovaný taneční obor. Zastoupeny byly v průzkumu všechny okresy Královéhradeckého kraje – Rychnov nad Kněžnou, Jičín, Náchod, Hradec Králové a Trutnov.

Nutno podotknout, že všichni oslovení ředitelé žádosti o rozhovor ochotně vyhověli. Některé ředitele jsem osobně navštívila ve školách, kde působí, s některými jsem vedla rozhovor online. Rozhovory probíhaly od února do dubna 2023, trvaly většinou od 30 do 45 minut, všechny jsem se svolením ředitelů nahrávala a zároveň si zapisovala poznámky.

## 5.5 Vyhodnocení výzkumu

### Otázka č. 1: Vaše dosažené vzdělání v umělecké oblasti?

Všichni ředitelé mají vystudovanou konzervatoř nebo vysokou školu uměleckého směru. Pro viditelnou představu uvádím konkrétní data v následující tabulce.

### Otázka č. 2: Délka Vaší ředitelské praxe?

ŘEDITEL 1	muž	Hudebník (AMU – obor klarinet)	13 let
ŘEDITEL 2	muž	Hudebník (konzervatoř – obor klarinet)	0,5 roku
ŘEDITEL 3	muž	Hudebník (konzervatoř – obor kytara)	33 let
ŘEDITEL 4	žena	Hudebník (konzervatoř – obor lesní roh)	5 let
ŘEDITEL 5	žena	Hudebník (konzervatoř – obor sólový zpěv)	10 let
ŘEDITEL 6	žena	Hudebník (konzervatoř – obor lesní roh)	30 let
ŘEDITEL 7	muž	Hudebník (pedagogická fakulta – sbormistrovství chrámové hudby)	12 let
ŘEDITEL 8	muž	Hudebník (AMU – obor kytara)	23 let
ŘEDITEL 9	žena	Hudebník (pedagogická fakulta – hudební výchova, konzervatoř – obor příčná flétna)	6 let
ŘEDITEL 10	žena	Tanečnický (AMU – obor taneční obor)	9 let

Do výzkumu byli zapojeni ředitelé s mnohaletou praxí s řízením školy, ale i začínající ředitelé.

### Otázka č. 3: Jakým způsobem jste získal(a) manažerské základy řízení ZUŠ?

Ředitelé s kratší praxí absolvovali funkční studium pro ředitele, a to jednorozšířené dvouleté. Někteří z nich již před nástupem do funkce, což zpětně kvitovali s povděkem, neboť se hned od počátku lépe orientovali v pracovně-právních záležitostech i ve vedení lidí. Chválili též velkou úsporu času, kterou mohli věnovat škole i jinému vzdělávání. Ředitel č. 2 měl velké zkušenosti s řízením lidí z předcházející funkce zástupce školy a ředitel č. 5 z funkce vedoucího hudebního oboru. Ředitel č. 7 upozornil na fakt, že v době, kdy si rozšiřoval své manažerské znalosti a dovednosti funkčním studiem, bylo

možno přihlásit se ke studiu cíleně zaměřeném na základní umělecké školství, což se v posledních několika letech jich nepodařilo zrealizovat žádnou vzdělávací institucí.

V nezáviděníhodné situaci byli ředitelé č. 3 a 6, kteří byli jmenováni do funkce ředitele tehdy ještě Lidové školy umění po roce 1989. Z jejich vyprávění vyplynulo, že se v té době nerealizovaly žádné kurzy či semináře, které by se věnovaly vedení pedagogického procesu, školnímu managementu apod. Jeden z ředitelů vzpomínal, že získal první manažerské zkušenosti ve společnosti, která se zabývala prodejem produktů mimo kamenné obchody a která realizovala pro své zaměstnance na tu dobu velmi dobrá školení v oblasti komunikace, marketingu aj. Na druhou stranu je nutno si připomenout, že v této době působil později zrušený střední člunek, kdy na úřadech vyškolení pracovníci připravovali pro školy hromadně školní řády, potřebné směrnice a počítali mzdy zaměstnancům škol a školským zařízením.

Na funkci ředitele ZUŠ se cítil být velmi dobře připraven ředitel č. 10, který vystudoval v bakalářském studiu Školský management na UK v Praze a v magisterském studiu sociální pedagogiku na UHK.

#### **Otázka č. 4: Co vás motivuje k dalšímu vzdělávání?**

Všichni ředitelé zdůrazňují potřebu poznávání nových metod v pedagogickém procesu a dalšího vzdělávání ve svém uměleckém oboru, který na ZUŠ vyučují. Ředitel č. 2, který je ve vedoucí funkci nejkratší dobu, cítí nutnost rozšiřovat si své znalosti v jiných oborech vyučovaných na ZUŠ z důvodu kvalitních hospitací. Ředitelé č. 7 a 8 se společně zabývají neurovědou, psychohygienou a zajímají se s částečnými obavami, zda rozvíjející se umělá inteligence ovlivní nějakým způsobem výuku uměleckých oborů, trávení volného času dětí a existenci základních uměleckých škol jako takových.

Všichni ředitelé si uvědomují nutnost neustále se orientovat v legislativních změnách a v pracovně právních vztazích. Ředitel č. 3 vyzdvihuje právní poradnu PaedDr. Jana Mikáče, v rámci níž je pravidelně každých 14 dnů informován o legislativních změnách, upozorněn na důležité termíny ve výkaznictví, na kontrolní činnosti, porady apod. Také pozitivně oceňuje společné vzdělávání klubu ředitelů Hradecka a okolí.

Ředitel č. 6 pořádá v přípravném týdnu třídní výjezdní školení, jehož cílem jsou nejenom vzdělávací semináře, ale také stmelování kolektivu.

Potřebu dalšího sebevzdělávání velmi hezky shrnul ředitel č. 8. Cituji: „*Nechci ustrnout a běžet za vlakem, co mi ujíždí. Chci být naopak průvodčím v tom vlaku.*“

**Otázka č. 5: V jaké oblasti jste se v minulosti jako ředitel(ka) školy vzdělával(a)?**

Ředitel č. 1 vyzdvihl seminář jazzového hudebníka a multiinstrumentalisty Jiřího Stivína na téma nové metody výuky. Absolvoval také roční studium pro koordinátory ŠVP u společnosti INFRA. Ředitel č. 2 navštěvoval flétnové kursy a kursy hry na klavír z důvodu potřeby korepetice žáků. Ředitel č. 4 se vzdělával ve všem, co vyučoval (např. ve sborovém zpěvu), zklamán však byl ze semináře o efektivním vedení porad, který byl šitý na míru základním školám, ale neodpovídal potřebám škol uměleckého směru.

Ředitelé č. 5, 9, 10 si v minulosti rozšiřovali znalosti v pracovním právu, ve financování a organizování školy a v oblasti BOZP. Zejména ve školském managementu a řízení lidí se vzdělávali ředitelé č. 6 a 7. Poslední uvedený ředitel se také vzdělával v problematice autorského práva, což je v základních uměleckých školách velmi ožehavé téma s ohledem na kopírování not žákům, půjčování a kopírování not v hudebních knihovnách, vystavování výtvarných děl žáků a jejich zasílání na soutěže apod.

Ředitel č. 8 kromě účetnictví uvádí potřebu zorientovat se více v time managementu.

V rámci programů posledních společných setkání ředitelů ZUŠ se debatovalo, jak správně komunikovat s mladými nastupujícími pedagogy, jak je motivovat k týmové práci a ke společnému sdílení vize a cílů školy. Téma, jaký volit styl vedení, jak být lídrem školy, jak účelně komunikovat s rodiči, je pro většinu ředitelů stále aktuální.

**Otázka č. 6: Jak často se účastníte dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?**

Většina ředitelů se během roku zúčastní 3-4 seminářů, ředitelé č. 7, 8 a 9 i víckrát během školního roku. Záleží na tom, zda mají možnost rozvíjet se i po své odborné umělecké stránce, nebo zda se jedná o semináře k řízení školy, kterých je v nabídce mnohonásobně víc. Ředitelé č. 1, 3, 4, 5 a 10 se ve své odpovědi zmiňují mimo jiné také o pravidelné účasti na setkání ředitelů ZUŠ Královéhradeckého kraje, jejímž organizátorem je Královéhradecký krajský institut pro vzdělávání a inovaci. Ředitel č. 3 s nejdelší praxí uvedl, že ze všeho nejraději jezdí se svými zástupci na exkurze a návštěvy do jiných škol, kde mají možnost se inspirovat, prodiskutovat s vedením školy důležitá témata a společně navzájem sdílet

zkušenosti. Ředitel č. 5 se občas zúčastňuje společných návštěv MŠ a ZŠ, které pořádá místní MAS. Má tak možnost sledovat problémy ostatních škol, např. jak řeší u dětí poruchy ve vzdělávání, jak pracují s romskou komunitou apod. Začínající ředitel č. 2 schraňuje nabídky DVPP s cílem vytvořit si přehled a zjistit, co je pro ředitele a pedagogy ZUŠ vhodné.

#### **Otázka č. 7: Jaké formy dalšího vzdělávání preferujete?**

Pro praktickou stránku věci (tzn. nové metody v pedagogické činnosti apod.) je upřednostňováno prezenční studium (ředitelé č. 2, 3, 5 a 6). Ředitelé č. 7, 9 a 10 si prezenční studium chválí i z důvodu lepšího zapamatování probíraného tématu a možnosti komunikovat osobně s lektorem. Vždy však záleží na tématu semináře, jeho obsahu a v neposlední řadě také na lektorovi. Ředitelé č. 1, 2, 4 a 5 se shodují na online seminářích či webinářích v případě, že se probírají teoretické věci k vedení škol. Ušetří se tím finance školy, neboť tento typ seminářů bývá v nižší cenové relaci, jelikož se ho může zúčastnit větší počet lidí. Někteří ředitelé si pochvalují i úsporu času. Online jednání upřednostňují i pro společné domlouvání soutěží žáků ZUŠ v rámci Královéhradeckého kraje.

#### **Otázka č. 8: Jaký časový rozsah dalšího vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?**

Ředitelé ZUŠ č. 1, 4, 5, 8, 10 převážně preferují 4 hodinové semináře, a to dopoledne, z důvodu odpolední výuky na uměleckých školách. Pokud se jedná o zážitkové semináře spojené s praxí či setkání ředitelů, vyhovují jim dvoudenní akce (ředitelé č. 2, 3, 5, 9). Osmi hodinový seminář preferuje ředitel č. 6.

#### **Otázka č. 9: Kterou vzdělávací organizaci byste doporučil(a)?**

Z Královéhradeckého kraje je řediteli č. 1, 6, 9 a 10 jednoznačně doporučován KKIVI (Královéhradecký krajský institut pro vzdělávání a inovace) a NPI se sídlem v Hradci Králové (Národní pedagogický institut – krajské pracoviště Hradec Králové). S těmito organizacemi mají ředitelé ZUŠ výborné zkušenosti. NPI v minulosti poskytlo pedagogům hromadné vzdělávání s výbornými lektory při čerpání šablon I.

Z webinářů byly jmenovány organizace Fakta, s. r. o. (ředitel č. 6) a INFRA, s. r. o. (ředitel č. 5).

Velkým zážitkem a zároveň přínosem, jak rozpoznat u svých zaměstnanců blížící se syndrom vyhoření a jak správně v tomto směru postupovat, byl pro ředitele č. 5 seminář se známými osobnostmi Simonou Babčákovou, Alešem Cibulkou a psychiatrem Karlem Nešporem.

Ředitel č. 6 doporučuje školení v rámci problematiky inkluze Mgr. Martinem Kalibou, Ph.D., který přednáší na UHK a má mnoho znalostí a zkušeností v oblasti speciální pedagogiky. Z oblasti managementu pak uvádí Mgr. Bc. Miluši Urbanovou, Ph.D.

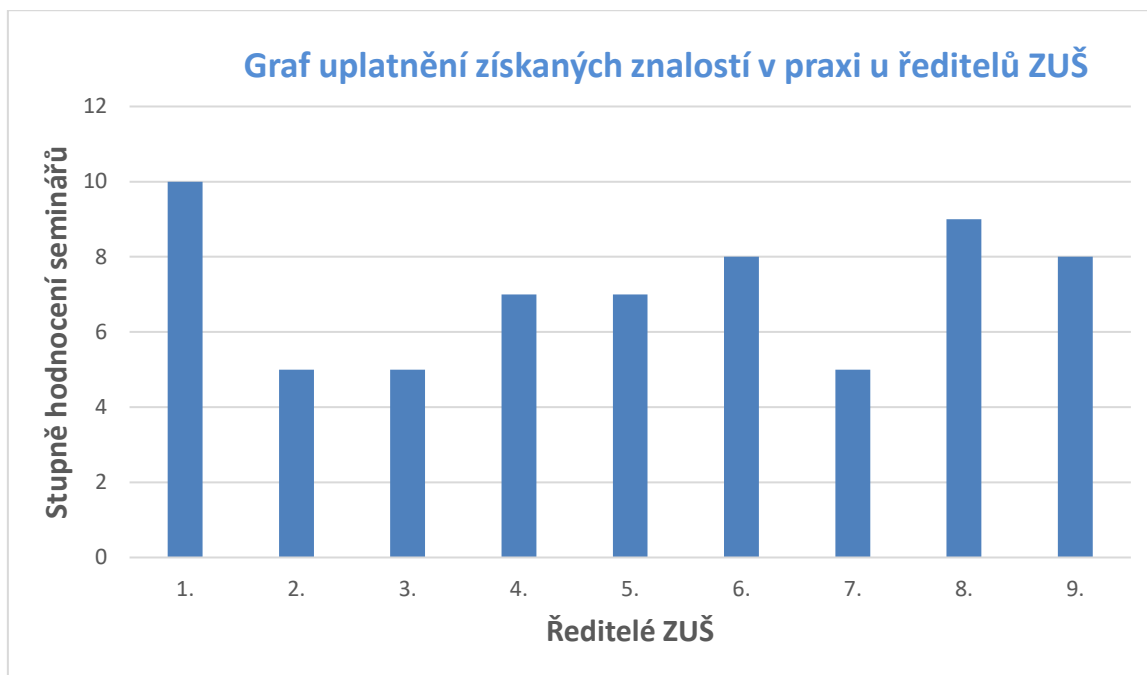
Ředitelem č. 9 byly také zmíněny konzervatoře (Brno, Praha, Teplice, Pardubice), nabízející ředitelům ale i ostatním pedagogům ZUŠ odborné semináře na témata, se kterými se v rámci výuky na ZUŠ setkávají (např. správný nátlak a držení těla u hráčů na dechové nástroje, jak vybírat správnou hudební literaturu s ohledem na věk dítěte, ročník a individuální schopnosti, jak nacvičovat nové skladby v komorní a orchestrální hře apod.). Touto problematikou, ale i vlastním odborným rozvojem se zabývají také víkendové kurzy v Metodickém centru na JAMU v Brně.

#### **Otázka č. 10: Co Vám naopak u dalšího vzdělávání nevyhovuje?**

Většina ředitelů se shodla na tom, že jim vadí v některých případech nepřiměřená délka seminářů, dále jejich realizace v odpoledních hodinách, kdy právě v ZUŠ probíhá výuka (ředitelé č. 1 a 2), řediteli č. 6 nevyhovuje online připojování a ředitelé č. 3, 5 a 7 si stěžovali na semináře, které jsou určeny různým typům škol a školských zařízení a základního uměleckého školství se dotýkají pouze okrajově. Chybí jim semináře zaměřené na činnost ZUŠ, ať už po stránce právní, tak po stránce odborné. Ředitelé ZUŠ by ocenili, kdyby se více orientovali v problematice dalších oborů, které sami nevystudovali, zabývali se společně sociokulturními problémy apod. Služebně starší ředitelé si shodně stěžují, že se na většině seminářů nedozvídají nic nového. Ředitel č. 10 poukázal na fakt, že název semináře v některých případech neodpovídá jeho obsahu.

Ředitel č. 3 se v době mého výzkumu zlobil, že mu chybí systém uvádějícího učitele. S novelizací zákona o pedagogických pracovnících od 1. ledna 2024 přišel právě tento ředitel aktuálně s nabídkou cyklu seminářů pro začínající učitele ZUŠ, což je v tomto ohledu novinka v Královéhradeckém kraji.

**Otázka č. 11: Na stupnici od 1-10 vyznačte, jak dalece využíváte získané znalosti ze seminářů v praxi.**



Ředitelé č. 2, 3 a 7 uvedli, že z 50 % využívají získané znalosti ze seminářů v praxi. Ostatní ředitelé využívají více jak 50 % získaných znalostí.

V jednom případě ředitel rozlišoval uplatnění znalostí ze seminářů v pracovně právní oblasti a ze seminářů odborně zaměřených. Jeden ředitel na dotaz nedokázal odpovědět.

**Otázka č. 12: Jakým způsobem zajišťujete financování dalšího vzdělávání?**

Kromě začínajícího ředitele č. 2 ostatní ředitelé uvedli, že další vzdělávání hradí z provozních peněz a v současné době především ze Šablon OP JAK. Začínající ředitel se zmínil, že žádné dotace nečerpá. Po našem delším rozhovoru jsem ho přesvědčila o výhodách dotací, doporučila jsem mu výbornou projektovou manažerku, která mu se žádostí o získání dotace pomůže. V tuto chvíli mám od tohoto ředitele zpětnou vazbu, že jejich ZUŠ dotaci z OP JAK úspěšně získala a čerpá ji v rámci inovativního vzdělávání.

Ředitel č. 5 uvedl, že jejich ZUŠ získala větší obnos peněz od mecenášky ze zahraničí darem, po jejím úmrtí také dědictvím. Obdržené peníze mimo jiné využívá k dalšímu vzdělávání vedení školy a pedagogického sboru.

Ředitel č. 7 zmínil důležitou myšlenku – peníze na vzdělávání najde vždy, důležitější pro něho je, když přijde pedagog s požadavkem dalšího vzdělávání sám z vlastní iniciativy.

**Otázka č. 13: O jaké programy dalšího vzdělávání byste měl(a) v budoucnosti zájem?**

- Etika, estetika – pro sebe i pedagogický sbor
- Komunikace s rodiči, se zřizovatelem
- Zásady korespondence, psaní e-mailů – pro pedagogický sbor
- Cizí jazyky (z důvodu mezinárodní spolupráce)
- Audiovizuální technika
- Autorské právo a OSA
- Odborné semináře
- Stručně a jasně formulované semináře z právní oblasti s příklady z uměleckého školství
- Formativní hodnocení na ZUŠ
- Speciální pedagogika a psychologie v souvislosti s výukou handicapovaných dětí v ZUŠ
- Směřování školství včetně uměleckého ve vztahu k sociálním sítím, rozvoji umělé inteligence
- Jak motivovat děti, aby se zabývaly uměním v době rozvoje digitálních technologií a umělé inteligence

## ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo další vzdělávání ředitelů základních uměleckých škol v Královéhradeckém kraji. Teoretická část byla zaměřena na seznámení se se základním uměleckým školstvím jako takovým, s jeho minulostí a aktuálním stavem v České republice i konkrétně v Královéhradeckém kraji. Zachycen je také současný stoupající zájem veřejnosti o umělecké vzdělávání. Krátce jsou popsány nejdůležitější kompetence, které by měl ředitel ZUŠ dalším vzděláváním zdokonalovat.

Vzdělávání jako takové je rozlišeno na formální, neformální a informální. V každé z těchto oblastí jsou uvedeny příklady možností vzdělávání. Jedna z kapitol je věnována Asociaci základních uměleckých škol ČR, která se nejen svými aktivitami podílí na dalším vzdělávání ředitelů ZUŠ, ale zastupuje též základní umělecké školství při jednáních s MŠMT a dalšími partnery, pomáhá zabezpečit existenci ZUŠ v systému školství v České republice.

Na další možnosti vzdělávání ředitelů ZUŠ v návaznosti na jejich rozvoj osobnostních i profesních kompetencí je upozorněno v důležitých dokumentech vydávaných MŠMT a ČŠI (Strategie 2030+, Kritéria hodnocení pro základní umělecké vzdělávání). Na řadu otázek z pracovně právních vztahů, bezpečnosti práce, organizačních pokynů na daný školní rok apod. najdeme odpovědi v odborné publikaci Rukověť' základních uměleckých škol, na metodických portálech EDU a Kvalitní škola. S nastavením a prohloubením spolupráce s dalšími partnery školy, se získáním dotací aj. mohou ředitelům pomoci služby, které poskytují pracovníci Místních akčních plánů společně s Místními akčními skupinami. Jedna z kapitol je také věnována Královéhradecké krajské instituci pro vzdělávání a inovaci, která kromě jiného organizuje společně s AZUŠ pravidelná setkávání a vzdělávání ředitelů ZUŠ. Část bakalářské práce je věnována také aktuálním digitálním technologiím, které z velké části ovlivňují kvalitu dalšího vzdělávání ředitelů i ostatních pedagogických pracovníků. V rámci informálního vzdělávání jsou uvedeny nejvýznamnější každoročně se opakující kulturní akce Královéhradeckého kraje.

Cílem výzkumu bylo vyhodnotit možnosti dalšího vzdělávání ředitelů základních uměleckých škol v rámci Královéhradeckého kraje, zjistit, zda je současná nabídka dostatečná a na co by se měl začínající ředitel ZUŠ v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků primárně zaměřit. Z průzkumu vyplynulo, že ředitelé doporučují

v případě zájmu o vedoucí funkci studovat funkční studium nebo školský management ještě před zvolením do funkce ředitele. V tomto směru je dnes situace výrazně lepší, v 90. letech neměli ředitelé žádné možnosti zdokonalovat se ve vedení lidí a v leadershipu. Všichni ředitelé neustále sledují legislativní změny. Zejména mladší ředitelé mají potřebu zdokonalovat se dál ve svém uměleckém oboru, což je jim umožněno v rámci informálního vzdělávání celou řadou významných kulturních akcí v našem kraji. Bohužel samotných uměleckých seminářů je velmi málo a Konzervatoř Pardubice, která je našemu kraji nejbližší, vzdělávací semináře nabízí velmi omezeně. Většina ředitelů i dalších pedagogů navštěvuje v průběhu roku semináře na JAMU v Brně, na konzervatoři v Praze a v Teplicích.

Stále aktuální je zdokonalování komunikačních schopností ředitelů zejména s nově nastupujícími mladými pedagogy (jak je motivovat k týmové spolupráci a ke sdílení stejné vize a cílů školy).

V průměru se ředitelé zúčastňují 3-4 seminářů ročně. Nejvíce se těší na společná setkávání a školení, kdy mají možnost prodiskutovat aktuálně řešené problémy, sdílet zkušenosti, pracovně navštívit jiné školy, inspirovat se jejich materiálním vybavením, novými školními pomůckami apod. Pokud se jedná o teoretické semináře, v průměru vyhovují ředitelům dopolední čtyřhodinové, formou webinářů. Zde si často stěžují na odpolední kurzy, které vyhovují ředitelům jiných typů škol a školských zařízení. Časově se však kryjí s odpolední výukou v ZUŠ. Jedná-li se o vzdělávání v uměleckém oboru, preferují ředitelé celodenní osmihodinové i vícedenní kurzy. Ze vzdělávacích institucí Královéhradeckého kraje jednoznačně doporučují Královéhradecký krajský institut vzdělávání a inovace (KKIVI) a Národní pedagogický institut (NPI). Ze společností, které organizují webináře, byly jmenovány INFRA a FAKTA. Co se týče negativních stránek teoretických seminářů, stěžují si ředitelé u některých z nich na nepřiměřenou délku, služebně starší ředitelé se málokdy dozvídají nové informace. Většina ředitelů se shoduje v absenci seminářů specializovaných na specifiku základního uměleckého školství.

Využití získaných znalostí ze seminářů v praxi ohodnotili ředitelé v průměru 7 body z 10.

V současné době všichni ředitelé ZUŠ upřednostňují úhradu DVPP z Operačního programu Jan Amos Komenský, v případě potřeby ještě z provozních peněz. Jedna z dotazovaných škol má k dispozici na vzdělávání pedagogů také finanční dar od mecenášky.

V budoucnosti by se někteří ředitelé rádi věnovali tématům z oblasti etiky a estetiky (a to nejen u sebe, ale také u ostatních pedagogů), zdokonalovali se v komunikaci ústní i písemné, v cizích jazycích, v autorském právu, v právní oblasti, ve formativním hodnocení, v digitálních technologiích a ve speciální pedagogice, neboť i handicapované děti mohou studovat umělecké obory v ZUŠ.

Další vzdělávání pedagogů je nejenom jejich povinností, ale i nutností. U ředitelů tomu platí dvojnásobně. Jak pravil Jan Ámos Komenský: „Cílem vzdělávání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykročoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“

## Seznam použitých informačních zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. vyd., Praha: Grada Publishing, 2016, s. 7
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 51
- CHVÁL, M. *Na naší škole nám záleží*, Praha: Portál, 2018, s. 146, 147
- LHOTKOVÁ, I., TROJAN V., KITZBERGER J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2012.
- SEHNALOVÁ A. a kol., *Práce na vlastním profesním rozvoji*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 2019, s. 5
- ŠTOČEK, M. *Rukověť základní umělecké školy*. 26. vyd., Nový Bydžov: aTre, 2022
- ŠVAŘÍČEK, ŠEĐOVÁ, *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 73, 74
- TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2018, s. 22-23
- TROJAN, V. *Ředitel školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2021, s. 18, 20
- TROJAN, V. *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2019, s. 11
- TROJAN, V., TROJANOVÁ I., PUŠKINOVÁ M. *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, s. 12
- URBANOVÁ E., ŠAFRÁNKOVÁ J. M. *Škola v dobrých rukou – klíčové činnosti ředitele (nejen) střední školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2023, s. 20,21
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 122
- VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd., Praha: Portál, 2016, s. 229
- ZLÁMAL, J. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu*. UJAK, Praha, 2009.
- ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. 1. vyd., Praha: Grada, 2017
- Přehled vysokých škol. *Učitelské noviny*. 2022, roč. 125, č. 41, 42, s. 45
- Když ředitelé odcházejí z funkce. *Učitelské noviny*. 2024, roč. 127, č. 25, s. 6

KRAMULOVÁ, D. Zájem o konzultace roste, ředitelé pomoc vítají. *Řízení školy*. 2022, č. 12, s. 63

ZAVADILOVÁ B., KORÁBOVÁ J. *Lead Live: Evaluation Results of an Innovative Program for School Leaders*, 2022

### **Internetové zdroje:**

[https://www.izus.cz/kontakt/seznam\\_zakladnich\\_umeleckych\\_skol\\_v\\_cr/](https://www.izus.cz/kontakt/seznam_zakladnich_umeleckych_skol_v_cr/)

<https://www.edu.cz/strategie-msmt/dlouhodobé-zamery-cr-a-kraju/>

<http://www.asociacezus.cz>

<https://msmt.gov.cz/msmt-zahajilo-projekt-systemove-podpory-reditelu-a>

<https://menart.cz/cs/o-menartu>

<https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/map-kap>

<https://www.edu.cz/podpora-skol/stredni-clanek-podpory/>

<https://www.kkivi.cz>

<https://www.kvalitniskola.cz/>

<https://www.csicr.cz/cz/Registr-inspekcnich-zprav>

<https://www.projektsypo.cz>

<https://www.rozvojkhk.cz/map>

[https://opjak.cz/vyzvy/vyzva-c-02\\_23\\_018-akcni-planovani-v-uzemi-idz/](https://opjak.cz/vyzvy/vyzva-c-02_23_018-akcni-planovani-v-uzemi-idz/)

### **Legislativní dokumenty:**

§ 160, 164 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů

§ 227, 229 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

§ 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění zákona č. 159/2010

§ 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů

## **Seznam použitých zkratk**

AZUŠ – Asociace základních uměleckých škol

ČŠI – Česká školní inspekce

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

IROP – Integrovaný regionální operační program

iZUŠ – informační systém základních uměleckých škol

KAP – krajský akční plán

KKIVI – Královéhradecký krajský institut pro vzdělávání a inovace

LŠU – lidová škola umění

MAP – místní akční plán

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OP JAK – Operační program Jan Amos Komenský

NPI – Národní pedagogický institut

ZUŠ – základní umělecká škola