

Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor

Jak dlouho učíte?

Jak dlouho znáte současného ředitele?

Proč jste přešel na Dobřany?

Jak byste charakterizoval/a ředitele?

Vnímáte nějaké změny pod vedením tohoto ředitele?

Jakou vizi má vaše škola?

Jaké změny udělal ředitel po nástupu do funkce?

Jakým činnostem věnuje ředitel nejvíce času?

Je Vám ředitel svým pracovním nasazením příkladem?

Co si myslíte, že ovlivňuje klima na Vaší škole?

Jak byste popsal/a vztahy mezi kolegy?

Jak byste popsal/a vztahy mezi učiteli a žáky?

Jakým způsobem funguje komunikace s rodiči?

Děláte něco nad rámec své pracovní doby?

Co vás k tomu vede?

Odměňuje Vás za to ředitel?

Jakým způsobem s Vámi komunikuje ředitel?

Jak řešíte konflikty mezi učiteli?

Otázky pro respondenta č. 3:

Jakým činnostem věnujete jako ředitel nevíce času?

Jak dlouho jste ředitel a co Vás k té pozici vedlo?

Jaké změny jste udělal po nástupu do funkce?

Jakou má škola vizi?

Sdílí učitelé tuto vizi s vámi?

Dělají učitelé práci nad rámec své pracovní doby?

Jak probíhá komunikace s učiteli?

Domníváte se, že jdete svým podřízeným příkladem?

Jaké jsou vztahy mezi učiteli?

Jak byste popsal vztahy mezi Vámi a učiteli?

Jak řešíte konflikty?

Jakým způsobem komunikujete s rodiči?

Co si myslíte, že ovlivňuje klima na Vaší škole?

Jaké mají vztahy učitelé s žáky

Jaké máte vztahy s žáky jako ředitel?

Jakým činnostem věnujete jako ředitel nevíce času?

Jsou 2 náplně – *ideální* = co bych jako ředitel měl dělat a co se snažím zvládat, protože je to důležité. Tedy:

Chodit mezi učitele, dát si s nimi kafe, povídat si, motivovat je, probrat co učí, jak se jim učí a vyhodnotit, co učitelé potřebují. Zjistit, zda máme společnou vizi.

Jít mezi děti, povídat si s nimi, jak jsou spokojení a nejsou. A to i s rodiči, což je hodně důležitý, jaký máme cíl, co chceme dokázat. Jestli nás chápou, zda souhlasí s výběrem SŠ dítěte.

Totíž dnes, jak si děti často „hrají“ s mobilem, tak vlastně ani jejich rodiče pořádně nevědí, na co mají talent. Dřív jsme si hráli, stavěli a bylo vidět, co nás táhne. Dnes není příliš vidět jaký mají talent a k čemu inklinují. Pokud nejsou rodiče ambiciózní a nevedou děti k nějakým kroužkům, tak vlastně ani úplně o těch dětech neví. Proto je důležité, abychom se na konci školy domluvili, na kterou školu chtějí jít a zkusíme jim poradit.

Také je velice důležité mít vize na jednotlivé předměty, na výuku, co chceme, aby děti uměly. Například už před pěti lety jsme chtěli výuku anglického jazyka posunout někam jinam než jen klasické biflování slovíček, naučit se základní gramatiku a rychle přezkoušet, tak to na ZŠ prostě nemůže fungovat. Zapojujeme angličtinu do běžné výuky, máme rodilého mluvčího, cestujeme s dětmi do zahraničí, děláme výměnné pobyty se zahraničními školami a vidíme, že děti tak mají motivaci k učení jazyků, protože jim to konečně dává smysl.

Druhá náplň je *administrativa*. Je obrovská, ale nepřisuzuji jí prioritu. Snažím se, aby vše bylo v pořádku, ale není to pro mne to hlavní. Snažím se v papírování hodně delegovat. Mám už 5 let asistentku a o hodně mi ulehčuje. Se stavbou školy toho bylo pochopitelně o mnoho více.

Kdysi při nástupu do funkce byl můj největší strach z inspekce a z kontrol a musel jsem mít papíry dokonalé, než jsem pochopil, že to o tom vůbec není.

Naštěstí jsem to pochopil brzo. Vlastně i díky tomu, že na mém začátku byla škola na zavření a tenkrát se mě ani jeden rodič nezeptal, jaký máme školní řád, ale ptal se, jak učíme děti, jak vzděláváme. Postupem času tedy člověk pochopí, že nejdůležitější je klima školy, a to klima znamená ten začarovaný kruh spokojený učitel = spokojené dítě = spokojený rodič = spokojený ředitel a to se papírama nedá docílit.

Jak dlouho jste ředitel a co Vás k té pozici vedlo?

20 let učím a 15 let řediteluji. Byla to asi ta nejbláznivější nabídka, tak asi proto jsem ji přijal. Před těmi lety jsem vyhrál konkurz do Evropské Mnichovské školy na pozici zástupce ředitele, druhá nabídka byla na ZŠ v našem okolí, kde jsem taktéž vyhrál konkurz na ředitele, a když jsem se rozhodoval mezi tímto, tak přišla nabídka dělat ředitele na dobřanské škole. Říkal jsem si, že je vlastně jednoduché pracovat ve světové škole, ale výzva byla udělat si světovou školu tady v Dobřanech. V roce 2005 ovšem škola byla před zavřením, ale do roka přišlo 10 dětí. Dnes je o 110 dětí více než v roce 2005, a to ještě odmítáme.

I když nástupní pozice nebyla jednoduchá ani skladbou učitelů. Byl tu stále bývalý pan ředitel, zástupkyně byla učitelka, co mě učila, a ještě i učitelé se kterými jsem učil. A 4 učitelé tu učí i dnes.

Jaké změny jste udělal po nástupu do funkce?

Klima školy, okamžitě. Dělali jsme letáky, to v té době bylo více rozšířené než internet a dělali jsme škole takové PR a už jsme pracovali na atmosféře a záhy jsem pochopil, že nejlepší reklama jsou spokojené děti. A lidé si toho všímali a vycítili, že byť ve škole s nedobrym jménem se věnujeme dětem velice intenzivně a přátelsky a začalo se vše nabalovat. Rodiče si mezi sebou toto řekly. Pak sem přišly problémové děti a začaly se tu chovat vlastně hezky a všechno se to rozkřiklo. A rázem jsme přestali potřebovat i ty letáky. Neměli jsme ani korunu navíc, šetřili jsme. Školu jsem přejímal s dluhem, o kterém jsme nevěděli. Učili jsme veřejnost obsluhu počítačů a tím jsme si vydělali a byla to i reklama pro nás. Aby se škola uživila, tak potřebovala 100 dětí, to nám mohlo trvat tak 2 roky.

Jakou má škola vizi?

Samotná přestavba školy byla vize, jak něco zlepšit. Já to beru, že se nám zlepšili konečně podmínky ve škole, abychom se stali ještě lepší školou. Celkově se ale jedná spíše o dlouhodobé cíle, zamýšlíme se nad předměty, jaké bychom mohli zlepšit a jak. Zařazujeme nové předměty. Máme s dětmi finanční gramotnost, mediální výchovu. Přemýšlíme i nad novými kroužky.

Letos je nová vize matematika k přijímačkám, takže máme libovolné cvičení z matematiky, ale samotné vyhodnocení úspěšnosti bude tak za 2 roky, zda naplnilo očekávání a cíle. Také se učíme s novými interaktivními tabulemi.

Sdílí učitelé tuto vizi s vámi?

Určitě, to ano, kdyby nesdíleli, tak se loňský rok nepovede (myšleno stavba školy a oddělení pracovišť). Kdybych měl nutit 27 zaměstnanců, aby vystěhovali školu a učili v podmínkách, kdy se sami stanou „řediteli“, tak s tím vůbec nehnu. Jedná se o týmovou práci.

Dělají učitelé práci nad rámec své pracovní doby?

Ano, pokud beru pracovní dobu jako vyučování. Nad rámec je všechno suplování, které my neřešíme a oni s tím souhlasí. Když je v práci a hodinu má na přípravu nebo jestli si dá oddech anebo je potřeba, aby šel suplovat, tak to nikdo neřeší, automaticky berou, že jsou v práci a nic za to nechtějí.

Zůstávají rozhodně dýl po vyučování (běžně všichni do 15:00), děláme různě časově náročně akce (mj. na podporu stavby školy), které berou za své a nikdo si nestěžuje. Na druhou stranu, mají o prázdninách více dovolené, než je běžné, a já nechci, aby šli do práce.

Při stavbě školy měli učitelé motivaci, aby se měli kam vrátit. Šlo o společnou vizi, na začátku jsme si vyjasnili, že když do toho půjdeme, tak to každého bude něco stát a že potřebuji pomoci, oni to vzali za své. Dokonce je to stálo i vlastní finance, protože přispívali na stavbu ze svého, i když jsem jim říkal, ať to nedělají. To si myslím, že ukazuje na to, že nejde jen o mou vizi, ale i jejich.

Snažím se je určitým způsobem odměňovat i za pořádané akce během školního roku (např. akademie), vím, že ve chválení mám rezervy, ale snažím se je odměňovat finančně, alespoň 2x do roka. Věřím, že největší odměna pro učitele je dobré pracovní prostředí, takže mají hezkou sborovnu, výborný kávovar, neustálý přísun kávy, moderní pomůcky – notebook, odměnou je i to, jak se k nim chovám, styl vedení školy, abych byl šéf, který kontroluje jejich práci, to neberu, direktivní styl není moje partie. My jsme rovnocenní partneři. Taky věřím, že odměnou je, když ráno zavolají, že jim není dobře, já po nich nevyžaduji žádné potvrzení od doktora, prostě jim věřím.

Jak probíhá komunikace s učiteli?

Ta úplně běžná komunikace je, že se ráno potkáme ve sborovně a buď jen tak povídáme nebo se řeší, co je třeba. To stejné probíhá i o velké přestávce. Když potřebujeme něco vyřešit, tak svolávám kdykoli poradu (1-2 do měsíce) nebo se s touto informací setkáme ve velké sborovně anebo máme 4x do roka pedagogickou radu, ale tam řešíme pouze oficiální věci a tomu já dávám tu nejnižší hodnotu. Snažím se s učiteli bavit o jejich práci, vyjadřuji i svůj názor.

Domníváte se, že jdete svým podřízeným příkladem?

Pokud chci, aby mi věřili a šli za mnou, tak musím jít 100% příkladem. Kdybych já po nich chtěl výkony, ale sám odcházel ve 2 hodiny, tak to nejde. Má pracovní doba je od půl 8 do 5. Využívám odpolední čas k papírování, abych se přes den mohl věnovat plně dětem i učitelům. Učitelé vědí, že jsem tu do 5, že se starám, aby škola fungovala pro ně i pro děti, vědí, že jsem odmakal stavbu školy. Abych byl autentický, tak musím jít příkladem a co se týče péle v práci, tak příkladem jdu, tedy doufám, že to tak vnímají (*smích*).

Jaké jsou vztahy mezi učiteli?

Domnívám se, že to mezi učiteli klape. My se známe a už víme, co od sebe čekat. Neříkám, že každý se tu musí mít rád, stačí když se budou respektovat. Dělán vždy několikakolové výběrové řízení, při kterém se snažím vybírat typově člověka, aby mezi nás zapadl. Daleko více než na odbornou znalost, kterou ho

můžeme doučit, hledím na to, jaký je. Podle mě dobrý učitel může být jen člověk s dobrým charakterem. Pod tím slovem se dá představit leccos, ale já to vnímám tak, aby nebyl konfliktní v kolektivu a s dětmi. Aby nekradl, abychom si mohli mezi sebou věřit (jsme opravdu otevřená škola, nic nezamykáme – školu, sborovnu, den otevřených dveří máme každý den). Poté pomluvy, s tím se bojuje všude i zde. Já opravdu nemám rád pomluvy, fyzicky mi to dělá špatně, ale to při výběrovém řízení prostě neodhalíme. Učitelé vědí, že mi to opravdu vadí, a tak se pomluvy ve sborovně nedrží – svou nevýhodu jsem proměnil ve výhodu (*smích*).

Tím, že nám jde o to stejné, máme právě onu vizi, tak proč bychom vynášeli věci, které okolí vědět nemusí, a za to jsem opravdu rád.

Jak byste popsal vztahy mezi Vámi a učiteli?

Já osobně mám styl vedení, že nejsme nadřízení a podřízení, ale že jsme na jedné straně, byť za vše nesu zodpovědnost a mám rozhodující slovo. Cítím se, že jsem jeden z nich, ale že musím rozhodovat. Tím se vztahy odvíjí. Bavíme se o všem, co chci udělat, co nechci, vše jim vysvětlím a dohodneme se. Nejsm pro direktivní styl vedení.

Jak řešíte konflikty?

Jako každý jiný kolektiv i tady se najdou občas konflikty. Ale já se snažím do toho příliš nezasahovat. Už dlouho se nestalo, že bych musel nějak zasáhnout, já spíše tak „manipulativně“ dám najevo, že mi to vadí nebo odejdu (*smích*). Když vím, že se něco děje, tak spíše vyslechnu obě strany a uklidňuju a obrušuju hrany. Mám už ty zkušenosti, že nic se nemá řešit s horkou hlavou a vím, že 90 % věcí se časem samo vyřeší a někomu to až vadí, že jsem „laxní“ a já tomu říkám pozitivní manipulace, a manipulace v tomto smyslu vnímám jako druh řízení.

Jakým způsobem komunikujete s rodiči?

Vzhledem k tomu, že vím, že někdo k tomu nemá vlohy, tak se snažím před každým rodičákem nebo krizovou schůzkou, si sednout a říct si o tom, co se může stát. Já osobně jsem člověk, který se rád připraví, vždy si zjišťuju všechny

informace, zda se jedná o nějaký problém, snažím se připravit na setkání s rodiči a toto připravujeme i s učiteli. Vždy učitelům připomínám, že jsme profesionálové a musíme se tak i chovat a vítězství je, když oba (učitel, rodič) odejdeme ze schůzky usměvaví. Snažíme se chválit, vidět ty lepší věci, povzbuzovat.

Taky se snažíme rodičům dát pocit, že jsme otevření kontaktu s nimi. Každý den se na nás rodiče obrací, s čímkoli. Nemáme problém se i my obrátit na rodiče. Když děti při důležitých testech (příprava na přijímací zkoušky) neuspějí úplně podle představ, tak zvedeme telefon a zavoláme rodičům a sdělíme, jak dopadly, že jsou nějaké mezery, co by měli společně dopilovat.

Co si myslíte, že ovlivňuje klima na Vaší škole?

Za 15 let co řediteluji mám vyzkoušené, že jakou náladu tvořím já, takovou tvoří oni ve třídě. Chci, aby učitelé byli kreativní, aby vymýšleli nové věci v hodinách a byli usměvaví. Pokud je já budu sekýrovat, tak si odučí co mají, třeba s úsměvem, ale pak odjedou rychle domů a nebylo by to ono. Vzhledem k tomu, že jednám s dospělými lidmi, kteří jsou na mé úrovni, tak nemohu dělat, že jsem něco více a že mě budou poslouchat. Chci, aby poslouchali, co po nich chci v práci, protože je to má práce vést je, ale není to o nadřazenosti. A jak už jsem zmiňoval před chvílí, jde o to, abych dokázal udělat spokojenými učitele, ke kterým se nabalí i spokojené děti a vlastně i rodiče.

Jaké mají vztahy učitelé s žáky?

Je to velice podobně, jak to mám já ze své pozice vůči učitelům, tak to mají i učitelé vůči žákům. Snažíme se odbourávat styl nařízené úcty k učiteli, jako té mocenské úcty. Protože si myslíme, že autorita není založena na prosazování nějakého žebříčku. Smyslem je, aby učitel byl průvodcem, ne „policajtem“.

Bereme pravidla slušného chování, to ano, ale rádi se učitelé nechají oslovit paní učitelko Andreo. Škola je založená na dětech a pro děti a vztahy s nimi jsou tedy ty nejdůležitější. A vztahy jsou velice přátelské a jsou založené na důvěře k učiteli i k dětem.

Jaké máte vztahy s žáky jako ředitel?

Já to miluju, mám výhodu, že s dětma mám přátelský vztah, ale i když s nimi blbnu, pořád mám tu přirozenou autoritu. Asi to v člověku musí být. Pro mě jsou děti obrovskou inspirací, pořád se tu člověk s nimi cítí mladě. Máme dobře nastavené mantinely, které děti dodržují a řešíme tu pouze maličkosti, klukoviny nic závažného, máme tu opravdu hodné děti, a mě děti opravdu obohacují. Přiznávám, že s druhostupňovými „puberťáky“ mám vztah pro mě, zábavnější, přirozeně i příjemnější, protože se s nimi můžu bavit na úrovni. Na prvním stupni mi autoritu utvářejí samy učitelky a já jen přijdu a můžu se na ně usmát a pořádně se poťouchnout je.

Starší děti i vycítí, že jsem k nim férový. Když jim vynadám, tak vážně vědí proč. Kdyby se jim děla křivda, tak by to nešlo a bylo by to ve škole úplně jiné. A abych předešel křivdám při řešení problematkové situace, tak mi žáci prvně musejí říct, co z jejich pohledu asi udělali špatně... a až všechno řeknou, tak už se jen stačí kouknout se slovy: „tak vidíš, chápete, že nás to zklamalo?“ a je to. Nemusím zvýšit hlas a nic podobného.