

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Katedra Centrum školského managementu

Ludmila Řečková

**Úloha ředitele školy při vzniku zahrady v
přírodním stylu jako inovace v mateřské škole**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Rok 2014

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Ludmila Řehková

Obsah

I. ÚVOD.....	6
II. TEORETICKÁ ČÁST	8
1. Řídící pracovník	8
1.1. Role a funkce řídicího pracovníka	9
1.2. Kompetence řídicího pracovníka	12
1.3. Kompetence řídicího pracovníka ve školství	16
2. Změna – inovace	25
2.1. Definice změny	25
2.2. Fáze změny	29
3. Ředitel školy a změna	32
4. Environmentální výchova	36
4.1. Přírodní zahrada	37
5. Shrnutí teoretické části	39
III. EMPIRICKÁ ČÁST	41
1. Cíl výzkumu	41
1.1. Výzkumné cíle a otázky	41
2. Výzkumná strategie	42
2.1. Metoda sběru dat	42
3. Zpracování získaných dat	46
3.1. Analýza a interpretace dat	48
IV. DISKUZE	62
V. ZÁVĚR	64
VI. POUŽITÁ LITERATURA:	66
VII. PŘÍLOHY	68

ABSTRAKT:

Klíčová slova: inovace – zavádění inovačního procesu – fáze inovace – kompetence ředitelů škol

Tato bakalářská práce zkoumá roli ředitele školy při zavádění inovací ve školství, konkrétně zahrad v přírodním stylu. V první řadě podává přehled teorií zabývajících se rolí vedoucích pracovníků a jejich uplatnění v managementu změn. Dále definuje pojem kompetence a rozpracovává jeho dělení podle různých autorů. Následně volí vhodný model kompetencí pro potřeby této výzkumné práce. Velmi stručně mapuje oblast environmentální výchovy a zahrad v přírodním stylu. Mimo jiné zohledňuje také legislativní kontext dané problematiky. Výsledky empirického výzkumu potvrdily v souladu s teorií, že úspěšný manažer především od počátku pracuje s vizí, klade důraz na komunikaci a zapojení ostatních členů týmu (učitelů a zaměstnanců, rodičů i dětí) a dokáže zajistit vhodné finanční zdroje. Téma zavádění inovací ve školství a úloha ředitele školy v procesu změny se ukazuje jako velmi perspektivní pro další vědecké zkoumání i následné uplatňování zjištěných principů ve školské praxi.

ABSTRACT

Keywords: innovation – innovation process implementation – phases of innovation – school headmasters competencies

This thesis explores the headmaster's role in a process of innovation in education, specifically in natural style gardens. Firstly, theoretical overview of managerial roles and the application in management of change are introduced. Consequently, the paper defines what 'competence' is and discovers theories of different authors. Finally, author decides for appropriate competency model to be used in empirical research. Theoretical part also very briefly introduces environmental education and natural style gardens, it also involves legislative context of the issue. Empirical findings provided support for three key competencies in a process of innovation realization at school: successful manager puts the innovation in accordance with organizational vision, emphasis communication and involvement of others (teachers and staff, parents and children) and he/she is able to gain necessary financial means. Innovations in education and the role of headmaster in this process proved to be very promising subject of scientific studies and its consequent implementation in school practice.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za vedení mé bakalářské práce a za jeho odborné rady. Dále bych ráda poděkovala svým kolegyním a své rodině za podporu a toleranci a pak hlavně mé dceři, za odbornou radu a podporu.

I. ÚVOD

Změna nás provází celým životem a vlastně každým dnem. Jsou změny, na které jsme si již zvykli, protože se opakují se železnou pravidelností. Po dni plném činných aktivit přichází zasloužený odpočinek - noc, po jaru léto atd.

Jsou ale změny, které přichází neočekávaně a překvapivě, ty s kterými se často musíme vyrovnat a nemáme na výběr. Mohou to být změny docela zásadní, ale i celkem drobné a nenápadné. I s těmito změnami se více či méně úspěšně vyrovnáváme. Někdy nás vykolejí z našeho zaběhnutého poklidu a je na nás, jak se k nim postavíme. Často pak zpětně vyhodnocujeme, že ačkoliv jsme žádnou změnu neplánovali a vlastně nechtěli, její důsledky jsou přínosem. Ale ne vždy je tomu tak.

I řídicí pracovníci se setkávají se změnami v osobním životě. V pracovní činnosti je jedním z jejich úkolů nejen vyrovnávat se každodenně s neočekávanou změnou, ale navíc změny prosazovat, získávat pro ně ostatní spolupracovníky a podřízené – tedy jednoduše změny plánovat a ve většině případů i řídit. Změna je součástí jejich každodenního života, a to v mnoha oblastech. Od takové změny se samozřejmě očekává pozitivní přínos pro organizaci.

Jako ředitelka mateřské školy jsem se krom vysokoškolského studia managementu přihlásila také na specializační studium koordinátora environmentální výchovy pro mateřské školy. Zde jsem měla možnost setkávat se s mnoha zajímavými a inspirujícími lidmi, jak na straně lektorů, tak i samotných účastníků. Mimo jiné jsme také navštívili několik zahrad v přírodním stylu, které byly realizovány při mateřských a základních školách a setkali se i se samotnými řediteli, kteří se na těchto inovacích podíleli. Začalo mi „vrtat hlavou“, v čem jsou tito lidé jiní, co mají navíc oproti ředitelům, kteří se neodvážejí takto velkou změnu realizovat. Když jsem se pak rozhodovala, jak svou bakalářskou práci koncipovat, využila jsem to jako možnost dozvědět se o těchto ředitelích něco více. Rozhodla jsem se pátrat po schopnostech, kterými se tito lidé na vedoucích pozicích vyznačují. Jedním z důvodů proč jsem si vybrala toto téma, je abych co nejvíce objektivně poznala a popsala úskalí, která ředitele provázejí při realizaci inovace podobného formátu a které kompetence při tom v největší míře využívají.

Zda s iniciativou vybudovat zahradu v přírodním stylu přichází ředitelka mateřské školy, zda je součástí koncepce školy anebo zda je to iniciativa rodičů či pedagogů, k tomuto poznání bych mimo jiné ráda přispěla svou prací. Cílem mé práce je zjistit, jak dalece tyto skutečnosti ovlivní samotnou inovaci v jednotlivých fázích (přípravy, realizace a hodnocení) a které manažerské kompetence řídicího pracovníka v mateřské škole jsou v těchto fázích nejzásadnější.

II. TEORETICKÁ ČÁST

Vzhledem k tomu, že bakalářská práce je zaměřena na úlohu ředitele školy při vzniku zahrady v přírodním stylu jako inovace v mateřské škole, je cílem teoretické části shromáždit dostatek informací týkajících se úlohy ředitele školy, zavádění změn a inovací a v neposlední řadě tématu zahrad v přírodním stylu tak, abych na jejich základě mohla realizovat výzkum v empirické části.

Nejprve vymezím funkci řídicího pracovníka ve školství dle platné legislativy. Následně se v teoretické části zabývám rolmi a funkcemi, které zastává ředitel školy a které mimo jiné vyplývají z vymezení této funkce dané školským zákonem. Abych mohla vybrat vhodný model kompetencí pro svůj empirický výzkum, představuji v dalších kapitolách práce základní vymezení kompetencí a teoretické koncepce několika autorů.

V další části definuji co je změna, proces inovace a jakým způsobem se v jednotlivých fázích změny uplatňuje funkce manažera. V další kapitole již konkrétněji popisuji úlohu ředitele školy v procesu změny. Na závěr teoretické části nabízím stručný úvod do environmentální výchovy a oblasti zahrad v přírodním stylu, v rozsahu odpovídajícím výzkumným potřebám této bakalářské práce. Teoretická část je koncipována tak, abych mohla na základě získaných poznatků vytvořit podklady pro empirickou část práce – v empirickém výzkumu se budu zabývat řízením změny v jedné konkrétní oblasti – realizaci přírodní zahrady.

1. Řídící pracovník

Řídící pracovník ve školství

Školský zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání v § 164 říká, že ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Dále stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení, odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu. Ředitel školy také rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy (Zákon č. 561/2004Sb).

Takže jako jedinec zodpovídá za celý chod organizace, za žáky, jejich vzdělávání a bezpečnost, stejně jako za všechny zaměstnance školy. Do jeho náplně patří i vyučovací povinnost dle Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005.

Z výše uvedeného vyplývá, že na ředitele školy jako vedoucího pracovníka jsou kladeny velké nároky v tom smyslu, že musí zvládat rozmanitou škálu odborných a manažerských kompetencí a zároveň zodpovídá za celý chod organizace, ať už po stránce pedagogického procesu, zajištění bezpečnosti, rozvoje, motivování a hodnocení zaměstnanců aj. Domnívám se, že je nutno uvážit tento kontext právě proto, že ředitel školy má zajistit bezproblémové fungování školy, přestože ve většině firem by tyto jednotlivé pracovní pozice zastávalo několik pracovníků s příslušnými kompetencemi. Pokud tedy chtějí ředitelé škol realizovat změnu podobného formátu, jakou je realizace zahrady v přírodním stylu, je předpokladem, že musí vykonávat svou manažerskou funkci v podstatě ještě nad rámec vymezený legislativou, který z mého pohledu již sám o sobě má velmi široký záběr.

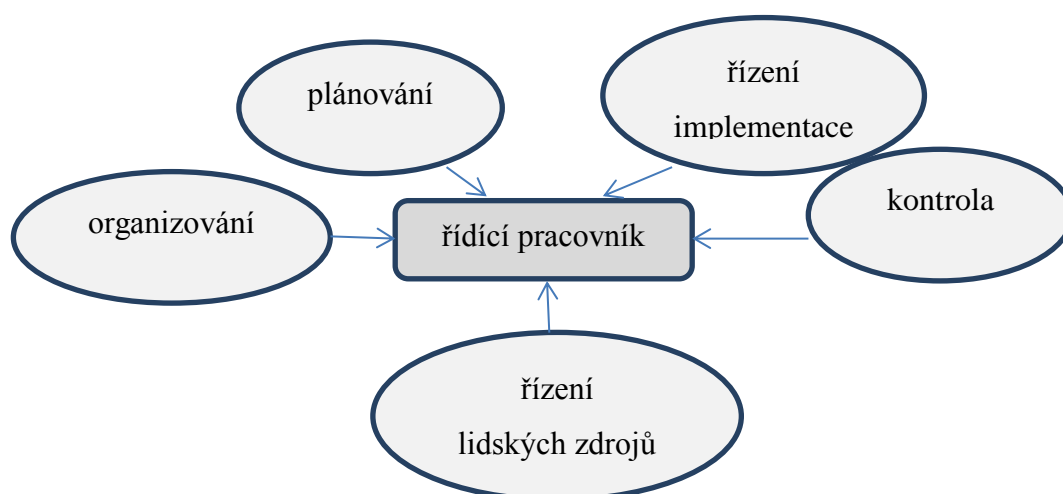
1.1. Role a funkce řídicího pracovníka

Podle Jiřího Plamínka (2011) a jeho funkčního modelu firmy je tedy ředitel školy lídrem, manažerem i vykonavatelem současně. Jako lídr určuje směr – vizi organizace. Manažer tuto vizi převádí do každodenní praxe a jako vykonavatel podává konkrétní výkon při samotné výuce. Řídicí pracovník ve školství zastává všechny tyto role v jedné osobě oproti jiným odvětvím řízení, kde každou ze jmenovaných funkcí zastává jiný pracovník. Plnění všech cílů organizace vyžaduje potřebné schopnosti a kompetence ředitele školy.

Jaromír Veber (2002) říká, že význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky rozhodovacích procesů ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizace. **Rozhodování má dvě stránky** – obsahovou, což je **meritorní**, ta odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů a **procedurální** – formálně logickou, která se odvíjí od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin a volbou varianty určené k realizaci. Rozhodování prolíná všemi funkcemi řídicího pracovníka (viz níže).

Aplikujeme-li to na případ ředitele školy zkoumaného v této bakalářské práci, dá se předpokládat, že pokud zvládá úspěšně uplatňovat procedurální stránku rozhodování v jiných oblastech, je to nespornou výhodou i v situaci, kdy se rozhodne realizovat inovaci v podobě zahrady v přírodním stylu. Naproti tomu meritorní stránka rozhodování bude v tomto případě velmi specifická, neboť tato inovace předpokládá, že zohlední informace z oblasti zahradní architektury, stavebních prací, znalostí botaniky aj.

Obr. 1 model funkcí řídicího pracovníka (volně dle Vebera)



Plánování

Je manažerská aktivita, která je zaměřená na budoucí vývoj organizace. Je nástrojem rozvoje, zabezpečuje koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. Plánování má svůj cíl – určuje čeho a jakou cestou má být dosaženo.

Harmonogram vymezuje postupy, aktivity, opatření, časové vymezení a určení finančních zdrojů. (Plamínek, 2011)

V našem případě to může být konkrétně dlouhodobý plán rekonstrukce zahrady. Na začátku je vhodné uspořádat schůzku zaměstnanců školy s odborníky, aby se ke všem dostaly potřebné informace. Je možné diskutovat o tom, jaké výhody přinese a co vlastně změna obnáší a také je možné využít některou z metod analýzy např. SWOT. To je jedna z možností, jak ředitel školy vtáhne zaměstnance do přípravy a plánování změny. Důležité je vytvořit konkrétní termínovaný plán. Následně je efektivní pozvat rodiče na setkání, kde jim plánované změny společně představí.

Řízení implementace

Je jednání manažera, které má aktivizovat a mobilizovat pracovníky k naplnění záměrů organizace. Důležitou roli hraje motivace pracovníků. Přístupy vedoucích pracovníků se dělí na klasické ovlivňování (uplatnění vlivu a moci) a na vedení lidí. Kvalita koordinační funkce manažera ovlivňuje řešení otázky správného nasazení zdrojů. (Plamínek, 2011)

Pro realizaci zahrady v přírodním stylu může pak ředitel školy využít počáteční účasti na plánování k vytvoření týmu, který bude zodpovědný za zavádění změny a dodržování plánu. Je potřeba zajistit, aby tým pravidelně komunikoval jak s vedením školy, tak s ostatními zaměstnanci a stále všechny motivoval k jejich aktivní účasti v tomto procesu.

Kontrola

Je způsob zpětné vazby manažerů na všech úrovních. Podstatou je porovnat výsledky kontroly s naplánovanými záměry. Kontrola prolíná všemi manažerskými funkcemi. Může být tedy interní, ale také externí. Kontrola má funkci inspekční, preventivní a eliminační. (Plamínek, 2011)

Při kontrole zavádění změny zahrady je důležité, aby ředitel školy zajistil kontrolu plnění jednotlivých částí plánu v daném termínu, případně reagoval na potřeby týmu vyplývající z kontroly.

Organizování

Je cílevědomá činnost vedoucího pracovníka směřující k uspořádání prvků v systému organizace tak, aby maximální měrou přispěly k dosažení stanovených cílů organizace. Základními prvky jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. Z dělby pravomocí - kompetencí vychází organizační struktura. (Plamínek, 2011)

Ředitel školy musí zajistit chod školy a její hlavní náplň i během zavádění změny a mimo to vytvořit podmínky pro práci týmu, podle potřeby přizpůsobit např. i organizační strukturu školy.

Řízení lidských zdrojů

Pro úspěšnost organizace je základním úkolem manažerů zformovat lidské zdroje a využít je tak, aby naplnily cíle organizace. Lidské zdroje jsou základem pro tvorbu a realizaci strategie. Úspěšnost firmy je přímo závislá na svém lidském potenciálu a na

maximální motivovanosti k vysoké výkonnosti a pozitivnímu vztahu k organizaci. Proto je nezbytné a žádoucí do lidského faktoru investovat. (Plamínek, 2011)

Pro úspěšnou realizaci změny je potřeba, aby ředitel měl v týmu nejen odborníky, ale i lidi s potřebnými pracovními návyky a vlastnostmi. Je možné to zajistit jednak správným výběrem členů týmu, jejich proškolením a pak také výběrem odborníků určeným ke spolupráci (jak architekta, tak jednotlivé firmy realizující konkrétní zakázky). Zásadní je zajištění kvalitní komunikace směrem nahoru i dolů v týmu a mezi ředitelem a všemi zaměstnanci.

1.2. Kompetence řídicího pracovníka

Jak již bylo zmíněno v popisu jednotlivých funkcí ředitele školy: pokud chce manažer úspěšně realizovat zavedení změny, musí v rámci jednotlivých funkcí využívat kompetence z různých oblastí. Výraz **kompetence** se v českém jazyce používá ve dvou základních významech.

Jsou to kompetence dané legislativou – pravomoci a odpovědnost a na druhé straně kompetence ve smyslu znalostí, dovedností a zkušeností. (Lhotková, 2012)

Podobné vysvětlení pojmu kompetence nalezneme v publikaci Armstronga (2002) dle Němcová (2010). Jedná se o pojmy „competence“ a „competency“. Armstrong vnímá pojem „**competence**“ ve vztahu k pracovní činnosti, kterou je daný jedinec oprávněn vykonávat, pro kterou je způsobilý. V českém jazyce tomuto odpovídá pojem kvalifikace, či odborná způsobilost. Oproti tomu výraz „**competency**“ se vztahuje k rysům chování a jednání, které podmiňují přiměřený výkon daného jedince. Pro tento pojem bychom v češtině mohli užít slovo schopnost. Podrobněji lze **kompetenci** definovat jako „schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem. Kompetence se vždy projevuje v určité formě chování“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 26 dle Němcová, 2010).

Uvedení autoři dále dodávají, že kompetence je relativně stabilní charakteristika osobnosti. Podle těchto autorů nám kompetence může pomoci odhadnout, jakým způsobem se bude její nositel chovat, přemýšlet a projevovat v určité situaci. Do kompetence jedince vstupují jednotlivé složky osobnosti. Jedná se o následující: **motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti**. Mezi **motivy** lze

zařadit vše, co jedince motivuje k činnosti. Jedná se o vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují naši aktivitu. (Němcová, 2010).

Veteška (2008, podle Lhotková, 2012) uvádí, že v poslední době se kompetence stále častěji využívá ve smyslu schopnost, znalost a dovednost. Ty potom nejen manažer, ale každý pracovník využívá při zvládnání daného úkolu. Kompetence pracovníka se projevuje jako schopnost se určitým způsobem chovat. Základem jsou pak rozumové a duševní schopnosti člověka, včetně jeho motivace.

Obr. č. 2 Hierarchický model struktury kompetencí (Veteška podle Lhotková, 2012, s.27)



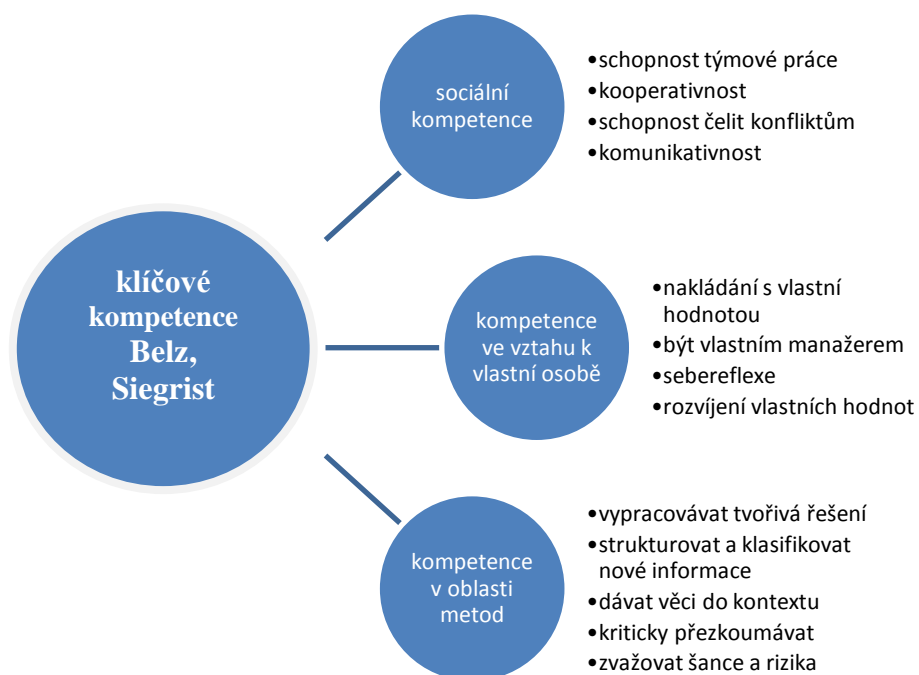
(Veteška dle Lhotková, 2012)

Klíčové kompetence charakterizuje Vašutová (dle Lhotková, 2012) jako „přenositelné kvality, které zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, názory a osobní vlastnosti, které umožňují, aby jedinec jednal adekvátně, efektivně a flexibilně v různých životních situacích, a to jak v pracovním, tak osobním životě.“ (Vašutová dle Lhotková, 2012,s.38)

Klíčové kompetence se vzájemně prolínají a jsou získávány po celý život v rámci rozvoje celé osobnosti.

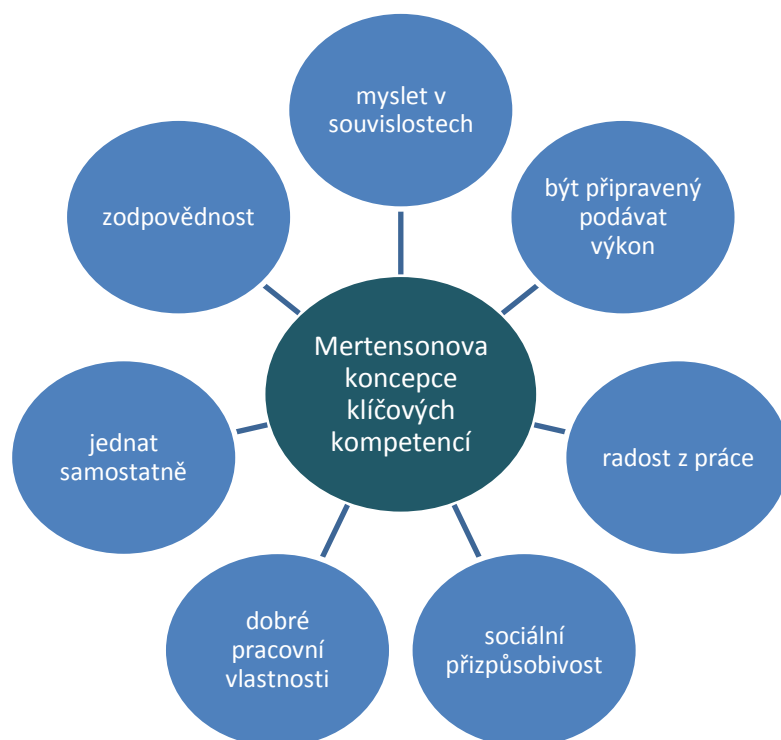
Belz a Siegrist za klíčové kompetence považují obecnější schopnosti člověka překračující hranice profese a hrající důležitou úlohu pro jeho uplatnění na trhu práce. Tyto kompetence dělí na sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod.

Obr. č. 3 rozdělení kompetencí podle Belze a Siegriesta (podle Lhotková, 2012, s.39)



Další koncepce klíčových kompetencí je podle Mertensona upravená Wernerem:

Obr. č. 4 Mertensonova koncepce klíčových kompetencí (podle Lhotková, 2012, s.40)



McBer dělí manažerské kompetence na pět základních:

- speciální vědomosti

- intelektuální zralost
- podnikatelská zralost
- mezilidská zralost
- pracovní zralost

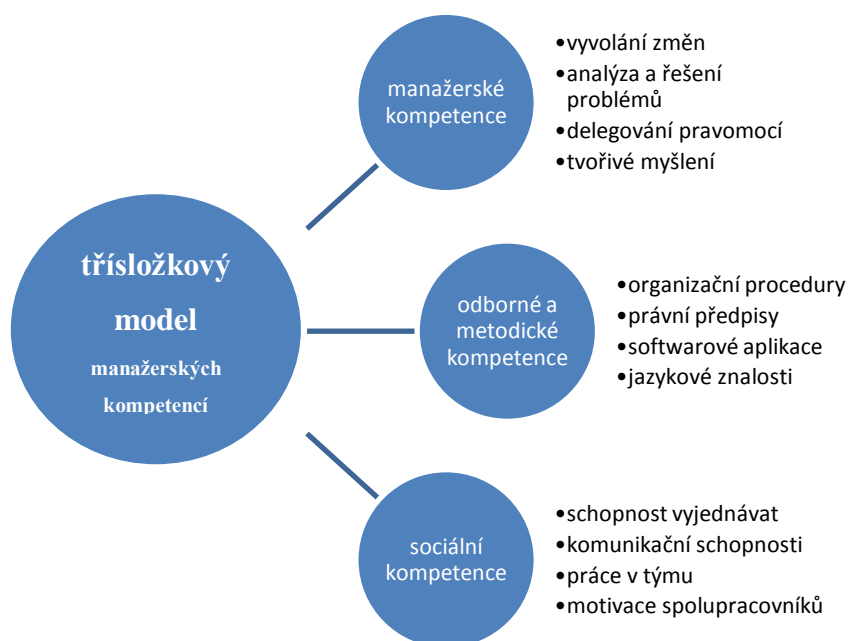
(Kubeš dle Lhotková, 2012, s. 30)

Oproti tomu Schroder rozděluje manažerské kompetence do čtyř skupin a víceméně pomíjí sociální kompetence:

- kognitivní kompetence
- motivační
- směrové
- výkonové (Kubeš dle Lhotková, 2012, s. 31)

Ředitel školy, jak již bylo uvedeno, zodpovídá za celou instituci a organizaci a k tomu jsou potřebné dále uvedené kompetence. Pro přípravu řídicích pracovníků ve školství se považují za důležité kompetence manažerské, odborné a sociální, jak dále podrobně rozvádí tříložkový model kompetencí dle Pitra:(Kalous dle Lhotková, 2012)

Obr. č. 5 Tříložkový model manažerských kompetencí (Kalous dle Lhotková, 2012, s.33)



1.3. Kompetence řídicího pracovníka ve školství

Další možný kompetenční model ředitele školy podrobně rozpracovává Lhotková (2012). Upozorňuje zároveň, že neexistuje žádný ideální kompetenční model, je vždy nutné se přizpůsobit konkrétní škole, podmínkám a situaci a pak využít maximálně svůj potenciál. Způsob využití kompetencí lze pak popisovat a hodnotit pouze dle pozorovatelného chování ředitele školy.

Kompetence manažera ve školství dle Lhotková (2012):

1. Lídrovské kompetence (strategické myšlení):

- sestavení a naplňování vize
- stanovení priorit
- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků

2. Manažerské kompetence (rozvoj organizace):

- stanovení strategie
- personální činnosti
- zajištění zdrojů
- chod systému

3. Odborné kompetence (vzhledem k funkci):

- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského předpisu
- komunikační schopnosti
- jazykové vybavení

4. Osobnostní kompetence:

- time-management
- seberozvoj, schopnost sebereflexe
- přijímání rozhodnutí
- práce se stresem

5. Sociální kompetence:

- sestavování týmů
- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu
- spolupráce s partnery

- akceptování podmínek

6. Řízení a hodnocení edukačního procesu:

- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu
- implementace nových poznatků do edukačního procesu
- využití zpětné vazby pro zlepšování procesu.

Po prostudování příslušné literatury a zvážení teoretických koncepcí výše uvedených autorů, jsem se rozhodla využít model Lhotkové ve výzkumné části této práce. Proto v následujícím textu představuji jednotlivé kompetence podrobněji.

Lídrovské kompetence.

Jsou ty kompetence, které jsou potřebné k vytvoření vize školy a jejího sestavení. Jsou dále rozděleny následujícím způsobem

- **Kompetence sestavení a naplňování vize.**

Kompetence manažera, které vedou k vytvoření vize tak, aby co nejlépe mapovala budoucí stav školy. Nejdůležitější je zajistit, aby se s vizí ztotožnil celý tým a dle potřeby byla aktualizována, protože by měla stále dokázat zaujmout a být aktuální.

V případě plánování inovace zahrady by bylo vhodné zanalyzovat, zda tato inovace souvisí s celkovou vizí školy.

- **Kompetence stanovení priorit.**

Jsou to schopnosti ředitele, díky nimž dokáže jako manažer označit oblasti, které jsou v danou chvíli vyhodnoceny jako nejdůležitější pro naplňování vize školy a odlišit je od oblastí, které mohou být na čas odsunuty.

Může to být rozhodnutí o tom, že přestože inovace zahrady je plně v souladu s vizí školy má vyšší prioritu vybavení tříd bezpečným nábytkem a inovace zahrady se posunuje do další etapy.

- **Kompetence prezentace a propagace školy:**

Tyto kompetence jednoznačně ovlivňují chod školy a její postavení v obci či regionu. Jsou to schopnosti manažera využít potřebné výrazové prostředky k tomu, aby vyjádřil přítomnost a budoucnost školy všem relevantním partnerům.

Inovaci zahrady lze využít jako reklamu školy, která se odlišuje svým postojem k životnímu prostředí a nastavením hodnot určitým směrem. Prezentovat tak školu lze skrze webové stránky školy, regionální tisk, dnem otevřených dveří aj.

- **Kompetence motivace pracovníků:**

Jsou to všechny kompetence, které manažer školy využívá při motivování pracovníků, zjišťování a pochopení jejich potřeb, cílů, možností a perspektiv – a to jak v pracovní, tak osobní rovině. Tyto kompetence mají velkou váhu, protože díky nim může manažer maximálně využít kapacity jednotlivých zaměstnanců.

Pokud ředitel školy systematicky pracuje se svým týmem zaměstnanců, může využít jejich potenciál jak při prezentaci školy, tak v jednotlivých fázích realizace inovace, nebo při konkrétním naplňování jednotlivých částí plánu.

Manažerské kompetence.

Zajišťují rozvoj organizace a zahrnují tyto kompetence:

- **Kompetence stanovení strategie:**

Jsou to schopnosti používané k podrobnému plánování. Tyto schopnosti jsou potřebné ke stanovení uchopitelných, týmem akceptovatelných, měřitelných, časově vymezených a splnitelných cílů, které vedou k naplnění vize školy.

Kompetentní ředitel školy znalý problematiky zavádění změny využívá možnosti rozfázování plnění cílů na jednotlivé části a tím vytvoří atmosféru malých vítězství, která posilují a dále motivují práci celého týmu k naplnění celého velkého cíle.

- **Kompetence personální:**

Sem patří kompetence personálního plánování, jak práce se stávajícími pracovníky týmu, tak výběr nových zaměstnanců. Tyto kompetence obnáší analýzu pracovních míst a získávání a výběr pracovníků (přijímání, rozmístování a adaptace). Dále hodnocení a

odměňování a v neposlední řadě vzdělávání a rozvoj včetně řízení kariery pracovníků. Další oblastí jsou pracovní podmínky zaměstnanců.

Při realizaci inovace zahrady se nachází velký prostor pro práci se zaměstnanci i novými, s týmem a přizvanými odborníky či firmami.

- **Kompetence k zajištění zdrojů:**

Jsou to kompetence využitelné při získávání finančních prostředků pro školu nad stanovený rámec, např. prostředky z projektů a grantů, od sponzorů a firem, případně schopnost využít možnosti školy pro doplňkové činnosti.

V rámci zavádění inovace jsou tyto kompetence jedny ze základních. Díky nim lze celou inovaci buď realizovat nebo ji rozfázovat a nebo odsunout dokud ředitel školy potřebné finance k inovaci nezíská.

- **Kompetence zajišťující chod systému:**

Sem patří všechny manažerské funkce a jejich používání – plánování, kontrolování, organizování, rozhodování a vedení lidí.

Během zavádění inovace využije ředitel všechny funkce a to v různých fázích i úrovních inovace. Ani jedna z nich nelze opomenout a v rámci inovace může ředitel spoléhat na to, že se intenzita a časnost využívání všech funkcí zvyšuje.

Odborné kompetence.

- **Kompetence znalosti právních a ekonomických předpisů:**

Jsou kompetence využitelné v oblasti daných předpisů vymezující chod školy, které musí manažer školy uplatňovat bez ohledu na subjektivní pohled na věc. Dále jsou to kompetence, které manažer školy využívá při stanovení a naplňování vnitřních norem školy.

Velmi často si ředitel školy musí odborné kompetence v rámci inovace rozšířit o další oblasti. V souvislosti s inovací zahrady jde o oblast právní a bezpečnostní legislativy ale i o informace spojené s přírodními zákonitostmi.

- **Kompetence znalosti školského kontextu:**

Jsou to kompetence využívané při sledování školství v širším významu a začleňování těchto poznatků v souladu s trendy ve školství do vedení školy.

Pokud se ředitel spolu se školou rozhodl pro realizaci zahrady v přírodním stylu a ta byla v souladu s vizí školy, reagoval jednoznačně na současný trend ve vzdělávání v oblasti environmentální výchovy a ostatních edukačních trendů.

- **Kompetence komunikačních schopností:**

Mezi tyto kompetence patří komunikační schopnosti manažera, ale i schopnosti potřebné k zajištění takové komunikace uvnitř organizace i vně, aby nevznikaly problémy důsledkem buď žádné, anebo špatné komunikace. Tomu napomáhá i dobrá kultura školy.

Díky zavádění inovace musí ředitel školy maximálně využívat své komunikační schopnosti a to jak v oblasti komunikace uvnitř školy a to hlavně v objasňování, seznamování a vysvětlování, ale i naslouchání zaměstnanců, tak v komunikaci mimo školu a to hlavně při zajišťování financí a ve spolupráci s odborníky a v neposlední řadě se zřizovatelem školy.

- **Kompetence jazykové:**

Je to schopnost manažera číst cizojazyčné texty a komunikovat v cizím jazyce, využitelná např. při získávání informací z kontextu školství nebo zapojení školy do mezinárodních projektů, popř. při přeshraniční spolupráci škol.

Jazykové schopnosti může ředitel využít např. při studiu podkladů a shánění informací v cizojazyčné literatuře, anebo v rámci mezinárodní spolupráce, kdy se může inspirovat ve škole, kde již byla inovace realizovaná.

Osobnostní kompetence obsahují tyto kompetence:

- **Kompetence time managementu.**

Je to schopnost manažera naplánovat si svůj čas, využít delegování a jiné pracovníky, stanovování si priorit a dodržování základních zásad asertivity tak, aby byl schopen plnit všechny potřebné úkoly v požadovaných termínech a kvalitě bez dlouhodobého časového přetížení.

Inovace klade daleko vyšší nároky na práci ředitele, protože mu přibývají nové a nové úkoly a potřeba řešit aktuální situace vycházející z realizace změny. K lepšímu zvládnutí této situace napomáhá plánování si času a konkrétních úkolů.

- **Kompetence seberozvoje a schopnosti sebereflexe:**

Jsou to schopnosti manažera se vzdělávat ve svém oboru, školském managementu a pracovat na svém osobním růstu. Samozřejmostí je pak analýza vlastních chyb, reflexe činnosti a z toho vyplývající korekce.

Všechny potřeby zavádění inovace apelují na seberozvoj ředitele školy. Je to příležitost rozvíjet nejen odborné ale i osobnostní schopnosti a samozřejmě si v praxi vyzkoušet poučení z vlastních chyb, kterému se nelze ubránit. Důležité je vlastní reflexe a poučení.

- **Kompetence přijímání rozhodnutí:**

Jsou to kompetence související s rozhodovacím procesem. Schopnost získání informací, jejich analýzu, zapojení pracovníků do etapy vyhodnocení alternativ až po konečné rozhodnutí. Dále je to schopnost nést důsledky svých rozhodnutí a umět otevřeně přiznat i špatné rozhodnutí.

Nejedenkrát musí ředitel školy riskovat, protože není možné odhadnout a předvídat všechny okolnosti.

- **Kompetence práce se stresem:**

Jsou to schopnosti ředitele umět se co nejlépe vyrovnat se stresem, který může vzniknout díky okolnostem. Jsou to ty schopnosti manažera, které mu dovolují i pod časovým tlakem být schopen adekvátně rozhodovat, vyhodnocovat situaci a podle potřeby delegovat úkoly a posunout priority.

Dodržování termínů, shánění kvalitních lidí a jiné jsou atributy, které mohou ředitele stresovat v průběhu celé inovace. Proto je efektivní využívat v těchto situacích delegování a to nejen na kolegy ale i na odborné firmy.

Sociální kompetence zahrnují práci s lidmi a partnery školy. Obsahují tyto kompetence:

- **Kompetence sestavování týmu:**

Schopnost ředitele poznat jednotlivé typy pracovníků, odhadnout jejich možné týmové role a nasměrovat je správným směrem, aby tým dosáhl synergického efektu, definuje právě tyto kompetence.

Při inovaci je téměř zásadní vytvořit takový tým, který se bude vzájemně doplňovat a zajišťovat postupně všechny cíle naplánované inovace v odpovídající kvalitě i čase.

- **Kompetence řešení problémů a konfliktů a zvládnání odporu:**

Tyto schopnosti ředitel využívá při předcházení konfliktům, tzn. při včasném pojmenování problému a při jeho otevřeném, bezodkladném a rozhodném řešení. Dále je využívá pro včasné pochopení příčin možného odporu proti změnám a k eliminaci nejrůznějších negativních situací.

Při zavádění inovace zahrady je velmi důležité, aby ředitel školy zapojil do inovace již od samotného plánování všechny, jichž se inovace bude týkat. To je nejefektivnější způsob, jak problémům a konfliktům předcházet. Samozřejmostí je i otevřená a stálá komunikace.

- **Kompetence spolupráce s partnery:**

Všechny schopnosti manažera využitelné při jednání s partnery v zájmu a prospěch školy patří do těchto kompetencí.

Osvědčuje se komunikace se zřizovatelem, který může díky informacím zásadně pomoci při realizaci inovace, důležitá je i komunikace s odborníky a firmami, které spolupracují na inovaci.

- **Kompetence akceptování podmínek:**

Jsou schopnosti ředitele využít všechny zákonné podmínky ve prospěch školy, žáků i zaměstnanců a zároveň akceptovat dané podmínky a pravidla.

Někdy je velmi důležité neopomenout stávající podmínky, může to inovaci zahrady zásadně usnadnit ale i nasměrovat správným směrem.

Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu vymezují schopnosti manažera k zajištění edukačního procesu adekvátně k trendům ve vzdělávání, školské politice a podmínkám školy. Uplatňují se zde tyto kompetence:

- **Kompetence plánování a vytváření kurikula:**

Jsou všechny kompetence vedoucího pedagogického pracovníka, které vedou k vytvoření a k pravidelné aktualizaci takového ŠVP (školní vzdělávací program) jako základního edukačního dokumentu školy, který je nastaven v souladu s RVP (rámcový vzdělávací program) a zároveň zohledňuje jak podmínky konkrétní školy, tak nejnovější poznatky a zásady moderní pedagogiky.

Realizace zahrady v přírodním stylu podporuje správný směr v souladu s RVP. Je potřeba ji zpracovat i do ŠVP jako edukačního dokumentu školy.

- **Kompetence evaluace procesu:**

Zahrnují schopnosti ředitele školy pro vytvoření takového nástroje zpětné vazby, který by byl schopný zajistit adekvátně výsledky a jejich analýza by vedla za používání vhodných metod a nástrojů k implementaci do edukačního systému školy.

Realizace zahrady v přírodním stylu a její využívání pro vzdělávání dětí z pohledu dlouhodobé využitelnosti je základním podkladem pro evaluaci této inovace.

- **Kompetence zavádění nových poznatků do edukačního procesu:**

Je schopnost ředitele školy sledovat trendy a výsledky mezinárodních zpráv a doporučení (např. mezinárodní šetření OECD - PISA apod.) a na základě nich vytvářet týmu pedagogických pracovníků podmínky k vhodnému edukačnímu působení.

Inovace zahrady vytváří podmínky k naplňování edukačního procesu v oblasti environmentální výchovy jako jedné z priority ve vzdělávání.

- **Kompetence využití zpětné vazby pro zlepšování procesu:**

Při aktualizaci ŠVP využívá ředitel kompetence ke sledování všech dostupných informací ohledně výsledků žáků a jejich tendencí, celkové atmosféry školy a školskou politiku státu i zřizovatele, aby adekvátně implementoval tyto výsledky do ŠVP a

nedopustil jeho zastarávání, ale na druhou stranu ani příliš často nevyvolával jeho změnu nebo špatné nasměrování.

Ředitel školy využívá výsledků evaluace vzdělávání dětí v zahradě v přírodním stylu k aktualizování ŠVP.

(Lhotková, 2012)

2. Změna - inovace

Vzhledem k tempu rozvoje naší společnosti se dá říci, že jistota stálé změny patří k funkci každého řídicího pracovníka.

V této kapitole uvádím rozlišení změny, invence a inovace a následně představuji podmínky pro úspěšné zavádění změn podle jednotlivých autorů.

2.1. Definice změny

„Změna/inovace – pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky (služby), nebo na technologie (prvky a postupy výroby), a změny řízení, které se týkají přístupu managementu (např. organizování, motivování, komunikace apod.).“ (Veber, 2002, s.316).

Invence

Invence je kvalitativní změna ve struktuře vědění jednotlivce nebo společnosti. Je to námět, jak určitý problém řešit, tj. pokrok v našem vědomí. Invence jsou přirozeným důsledkem lidské myšlenkové činnosti v souvislosti s dokonalejším poznáváním přírodních a společenských zákonitostí a jejich využívání k vlastnímu rozvoji. (Veber, 2002).

Inovace

Změny, ke kterým dochází v reálných strukturách a jež splňují podmínku novosti, jsou považovány za inovace. Inovacemi se zabývá management změny (management of change, MoC). Je to směr managementu, který spočívá jednak v připravenosti na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak v zaměření na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání. Veber (2002).

Základ teorie změny tvoří teorie inovací. Klíčový představitel je Rakušan **Joseph Alois Schumpeter** (1883-1950) – přiznával inovacím významnou úlohu a považoval je za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik. Tvrdí, že inovace narušují existující rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni. (Veber, 2002)

J.A.Schumpeter rozpoznal již na počátku 20. století pozitivní náboj změn (inovací) pro úspěšný rozvoj každé organizace. Upozornil však i na pomíjivost přínosů, na jejich

zastarávání spojené s tím, jak jsou další subjekty schopny se vyrovnat s novinkami. Tvrdil, že jen další inovace mohou podpořit rozvoj organizace. (Veber, 2002)

Inovace jsou realizované invence, rozhodnutí, která směřují k naplnění cíle. Inovace je výstupem rozhodovacího procesu. Jako podnětná inovace je stimulem pro vznik následujících inovací v souvisejících oblastech a ty se nazývají inovační síť. Cílem inovační sítě je zajistit komplexnost realizovaného rozhodnutí manažera v odpovídající kvalitě, čase a rozsahu. Podnětná inovace může přijít i z výkonové hladiny směrem k managementu firmy. Zpravidla proto, že potřebuje pro svou inovaci vytvořit určité podmínky (např. nákup zařízení). (Dytrt, Stříteská, 2009)

Celkově týmová práce zvyšuje efektivnost inovačního procesu. V důsledku chybného rozhodnutí manažera může dojít i k záporné podnětné inovaci a ta může zmařit kvalitu vyvolaných inovací. Řízení spočívá v tom, že stále tvoříme nové inovace, které nahrazují již vývojem překonané. (Dytrt, Stříteská, 2009)

Díky inovacím se proměňuje vnitřní struktura organizace. V personálním řízení je cílem inovací vytvoření vyváženého vztahu mezi stimulací a motivací pracovníků, aby se v důsledku toho zvyšovala úroveň jejich tvořivé práce. Využívání tvůrčích schopností všech zaměstnanců je základem teorie znalostní ekonomiky. Je potřeba si uvědomit, že přestože za inovaci zodpovídají manažeři, nejsou schopni izolovaně bez ostatních pracovníků plnit stále náročnější požadavky související s rozvojem vědy, techniky a globalizace. (Dytrt, Stříteská, 2009)

Tvořivá práce manažera obnáší tři složky:

1. Schopnost překonat současný stav = zralost k výkonu manažerské funkce
2. Schopnost produkovat invence = kompetentnost manažera
3. Schopnost vyvinout odvahu k inovačnímu činu.

K tomu je potřeba kreativní myšlení, příprava a vnitřní strukturalizace. Struktura kreativního myšlení je dána lidem od narození a vytváří spojení tvořivého a kritického myšlení. Tvořivé myšlení je zdroj invencí a nemá hranic, naproti tomu kritické myšlení upozorňuje, co je či není vhodné k realizování. K zavedení a vzniku invence musí manažer plánovat její účelnost, účinnost i časové rozvržení. Pokud jsou invence realizovány komplexně z vertikálního i horizontálního hlediska, jde o vznik inovačního

procesu. Aby byl projekt inovačního procesu komplexní a efektivní, je nutné vycházet z pravidel manažerské etiky.(Dytrt, Stříteská, 2009)

Pravidla pro efektivní inovace:

Pravidelnou náplní rozhodování je řízení změn, kterými měníme současný stav, tedy inovace. Mohou být různého řádu a mohou mít různou frekvenci. To jak manažer úspěšně rozhoduje, závisí na jeho rozhodovacích kompetencích. Efektivní přínos úspěšného manažera závisí na jeho znalostech v oblasti inovačního managementu a etické gramotnosti. Úspěšný průběh inovačního procesu je podmíněn respektováním daných pravidel: soustavnost, komplexnost, včasnost a důslednost.(Dytrt, Stříteská, 2009).

Soustavnost

Vzhledem k dynamickému rozvoji uvnitř i vně organizace, dochází ke vzniku nerovnováh. Vznik nerovnováh je přirozený v souvislosti s dynamickým rozvojem světa a je třeba se na ně takticky připravit a včas reagovat. Ignorovat tyto změny a stagnovat předpovídá, že se organizace blíží se zániku. Dříve učiněná rozhodnutí ztrácí postupně s vývojem vědy, techniky a společnosti svoji účinnost (Dytrt, Stříteská, 2009).

Inovace má tři fáze:

1. inovace se prosazuje, proniká do prostoru – reakce na příkaz manažera
2. konjunktura inovace – zabezpečuje naplánované úkoly
3. morální opotřebení inovace – je překonána vývojem či jinými vlivy

Pokud se soustavnost inovací porušuje, dochází k prodlevám, kdy stará inovace je již překonána a nová ještě nezačala působit. Dochází tak ke ztrátám v organizaci v důsledku pozdního řešení vzniklých problémů (Dytrt, Stříteská, 2009).

Také Kotter (2008) uvádí, že tempo vývoje okolního prostředí bude v příštích desetiletích stále narůstat a tím pádem bude sílit i tlak na změny uvnitř každé organizace. Proto je nejlepším řešením dozvědět se co nejvíce o změnách, o jejich realizaci a seznámit s těmito znalostmi co nejvíce lidí.

Komplexnost

Komplexnost inovace nejlépe naplňují inovační sítě, které zahrnují dílčí na sebe navazující inovace. Strukturu inovační sítě je třeba vytvořit s ohledem na řízenou

organizaci a na základě konkrétní situace. To znamená na základě vertikální struktury i horizontálního členění daného subjektu. Vertikální členění souvisí se strukturou organizace shora – dolů a horizontální členění znamená, že příkaz manažera jako podnětná inovace vytváří systém neboli řetězec řešení situace pro výkonné pracovníky. Nekomplexní uplatňování inovací nebo dílčí řešení přináší snížený nebo zcela záporný efekt. Stejně tak pokud management dává přednost rutině a nové poznatky vývoje uplatňuje s dlouhým neopodstatněným zpožděním (Dytrt, Stříteská, 2009).

Včasnost

Včasnost doplňuje soustavnost i komplexnost o časové hledisko. Předpokládá zavedení inovace do vnitřní struktury subjektu dříve, než dojde ke ztrátě nebo škodě.

Cílem podmínky včasnosti je:

- řešit problém včas – předcházení přímým (ekonomickým) i nepřímým (např. korupce) škodám
- řešení dokonale připravit – rychlé zavedení inovace, prodloužení období konjunktury a tím pádem podpora vnitřní stability a postavení subjektu na trhu

Přestože manažer sleduje statisticky informace z minulosti, musí na základě vlastní manažerské dispozice a vlastní kompetentnosti odhadnout ten správný moment pro uplatnění další inovace (Dytrt, Stříteská, 2009).

Kotter (2008) uvádí, že obrovským problémem je neodůvodněné, příliš velké uspokojení a samolibost manažerů a celého vedení organizace. Vedení organizace neřeší žádný problém, se kterým se firma potýká, protože organizace není v žádné viditelné kritické situaci. A proto se management často udržuje v neadekvátně nízkém vědomí naléhavosti realizovat změny - viz schéma níže

Obr. č. 6 Zdroje uspokojení a samolibosti (podle Kotter, 2008, s.46)



Kotter (2008) dále uvádí, že řešením je zvyšovat vědomí naléhavosti uskutečnit změny a to např. vytvořením „ umělé“ krize, omezením projevů blahobytu, stanovením příliš vysokých cílů, které nebudou splnitelné současným pracovním stylem aj.

Důslednost

Je nástroj, kterým se zkoumá dodržování předchozích pravidel zavádění inovací. Díky důslednosti má manažer informace o efektivnosti minulých a potřebě budoucích opatření v rámci inovačního procesu (Dytrt, Stříteská, 2009).

Podle Kottera (2008) je důsledkem každé výraznější změny potřeba změnit téměř vše v systému organizace. Tato podniková transformace je pak rozsáhlý projekt na období mnoha měsíců i let. Zde se opět projevuje naléhavost na kvalitu kompetencí manažerů, kteří přemýšlí v dlouhodobé perspektivě a na základě přesvědčivé vize vytrvají a dosáhnou stanovených cílů. Bez dostatečného vedení se změny zpomalují a vytrácejí až k obtížně dosažitelnému úspěchu.

2.2. Fáze změny

John P.Kotter uvádí osm kroků v procesu realizace zásadních změn:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti
 - Prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí
 - Identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich
2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny
 - Vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny
 - Přimět skupinu pracovat společně jako tým
3. Vytvoření vize a strategie
 - Vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny
 - Vyvinutí strategie na dosažení této vize
4. Komunikace transformační vize
 - Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií
 - Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců
5. Delegování v širokém měřítku
 - Odstraňování překážek
 - Změna systémů nebo struktur bránících transformaci
 - Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů
6. Vytváření krátkodobých vítězství
 - Plánování viditelných zdokonalení výkonů neboli vítězství
 - Dosahování těchto vítězství
 - Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství
7. Využití výsledků a podpora dalších změn
 - Využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi
 - Najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi
 - Oživování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky
8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

- Dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení
- Poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy
- Rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců

Jinak strukturovaný proces změny vidí Trojan. V rámci efektivního řízení od nápadu k realizaci uvádí tyto etapy:

Impuls → analýza situace → rozhodování → časná implementace → stabilizace změny → hodnocení, reflexe

Podle Trojana může být problémovým místem návrat z etapy časné implementace do etapy rozhodování. Tato obvyklá problémová situace je způsobena dvěma možnými faktory. Buď nepříliš dobrou prací v etapě rozhodovací, nebo slabou poziční mocí řídicího pracovníka, který znejistí v okamžiku prvních problémů. Celý proces nemůže být chápán ojedinele, jde spíše o navazující cyklus kontinuálních dílčích změn. Každá změna školu vychýlí z rovnovážného stavu a přirozeně se většina lidí snaží o návrat do bezpečí rovnováhy. Úkolem managementu je řízení změny do té doby, než dojde k nové rovnováze. Nejdůležitější je nezastavit změnu uprostřed. Nejhorší oproti tomu je změna jen jako, kdy ředitel přesvědčuje své okolí, jak se škola změnila a realita je přitom úplně jiná (Trojan 2009).

„Vztah prvotního nápadu, jeho realizace a následné rozšíření charakterizuje tzv. Schumpeterova triáda. Je charakterizována schématem **invence → inovace → imitace**. Podnikatel by dle Schumpetera měl produkovat pouze absolutní inovace, vyvolané prvotní myšlenkou. Ostatní už jsou pouhými imitátory, kteří nemohou realizovat inovační zisk.“ Popisuje Bártová (2008) ve své diplomové práci Inovační management.

Podobně Veber (2002) uvádí, že proces managementu změny má obvykle tři kroky:

určení potřeby změny → příprava a realizace změny → přijetí a stabilizace změny.

Stejně tak Pol, 2007, dle Lagerweij, 1991 uvádí tři fáze změny a to:

přijetí myšlenky změny → implementace změny → inkorporace změny. V rámci evaluace uvádí využití metod průběžné i závěrečné evaluace.

3. Ředitel školy a změna

Pokud se škola jako organizace má uvnitř vyvíjet a pružně reagovat na vnější požadavky, je potřeba změna určitých akcentů v oblasti vedení, řízení a správy škol. Milan Pol (2007) uvádí, že změna nutně nastala v oblasti řízení škol, kdy se ukázal jako nezbytný krok oddělit koncept vedení školy z konceptu řízení. To plně souvisí s otázkou rozvoje školy. Procesy vedení školy jsou spojovány se zaměřením na změnu a pohyb v organizaci, vizi, misi a hodnoty a mimo jiné také zaměřením na výsledky, cíle a lidi. Z toho jednoznačně vyplývá úloha ředitele školy aktivně iniciovat a podporovat nové struktury, postupy a cíle. Jeho úkolem je též podporovat vzájemnou důvěru vedených a vedoucích k uskutečňování smysluplných věcí a podpora vedení na všech úrovních v organizaci. (Pol, 2007).

Moderní koncepce vedení ve školách je orientována na podporu hlavních procesů ve škole – učení a vyučování. Nicméně k tomu, aby se tento proces správně rozvíjel, je potřeba, aby ředitel školy v souvislosti s jasně nastavenými hodnotami a vizí vedoucí ke změně a řízením - tedy efektivní implementací rozhodnutí, naplňoval podmínky pro zdařilý chod školy. Na ředitele školy jsou kladeny trvalé nároky na vedení i řízení. To staví ředitele školy do situace řešit řadu dilemat hlavně v souvislosti s otázkou stanovení priorit. Je to komplexní úkol ředitele školy, dynamicky a s ohledem na úkol rozvíjet danou školu inovovat a hledat nová řešení jak ve vedení tak řízení školy (Pol, 2007).

Podobně se k nárokům na ředitele školy z pohledu změny vyjadřuje i Prášilová (2006). Tvrdí, že pro školu je důležité, aby dokázala reagovat na všechny podněty a dokázala udržet potřebnou rovnováhu mezi školou a jejím okolím. K tomu napomáhají například:

- změny strategie školy (otevřenost ke komunitě, komplexní rozvoj žáka aj.),
- změny realizačních procesů a pracovních postupů (koordinovaná spolupráce s rodinou, s nejbližším okolím, posílení diagnostických činností učitelů, týmová spolupráce učitelů při přípravě a realizaci projektů či integrované výuky, využívání výukových metod podporujících aktivní učení, atd.),
- změny v řízení (participace pracovníků na rozvoji a řízení školy) apod.

Všechny tyto změny vyžadují změnu lidského chování a v tom právě tkívá obtížnost zaváděných změn. Vedoucí pracovník školy musí nepřetržitě registrovat změny (ekonomické, politické, kulturní, technologické atd.) v prostředí, ve kterém se jeho škola nachází. Stejně tak by neměl opomínat ani změny, ke kterým dochází uvnitř školy

(personální, klimatu, materiální apod.). Při řízení by pak měl vedoucí pracovník na zjištěné změny pružně reagovat. Důležité je, aby všichni zaangażovaní ve změně znali teoretické poznatky o řízení změny. (Prášilová, 2006).

Ze strany manažera nestačí realizaci změny pouze řídit, ale nezbytná je i osobní podpora změny. Změna často neprobíhá osamoceně, ale nese s sebou další související změny. Například pro dosažení vize, konkrétní podoby kýžené změny i změny strukturální, kulturní a individuální. (Prášilová, 2006).

Stejně píše i Lenka Slavíková (2008, online¹), že pokud chce být škola úspěšná, musí pracovat na své identitě, hledat nové myšlenky a snažit se je realizovat ve svých vizích a strategických plánech. Škola, potažmo její management, musí předjímat změny v oblasti společenské, ekonomické a legislativní, zohledňovat souvislosti technologické, politické a kulturní. Tyto úkoly nelze zvládnout dominantním řízením, ale týmovou spoluprací zaměstnanců zaměřenou na dosažení strategického cíle.

Pol (2007) uvádí, že škola, resp. ředitel musí pracovat s daty, protože i zde se objevují nové požadavky a potřeby, na které vedení škol i učitelé musí reagovat v souvislosti s potřebou změny.

Práce s vnitřními daty je zpravidla součástí autoevaluace školy. Taková data slouží k reflexi vlastní práce, k jejímu vyhodnocení. Výsledky vedou k rozhodování, zda evaluovanou činnost ponechat ve stávajícím stavu nebo zjištěný stav vyvolává potřebu změny. Autoevaluaci tedy většinou vše jen začíná a dost často bývá návaznost změny problematická. Na druhou stranu v dobrém případě je autoevaluace základem pro plánování rozvoje školy. Data, která přicházejí z vně školy je potřeba, aby vedení školy zpracovalo jako informaci a vyhodnotilo, zda zohlednit tuto informaci buď v edukačním procesu, nebo v procesu vedení a řízení školy, anebo nikoliv. Tyto data zpravidla souvisí s legislativními a politickými dokumenty, s hodnotícími zprávami, s daty z pedagogických výzkumů nebo s analytickými či srovnávacími studiemi. Na jejich implementaci pak záleží, do jaké míry jsou zdroje srozumitelné a jak je ve škole rozvinuta schopnost s daty pracovat Pol (2007).

1

Práci s informacemi považuje za významný moment v životě školy i Slavíková (2008 online²). Důležité je hlavně vědět jak, vědět proč a vědět, kdy, nejen shromážďovat informace – tedy vhodné načasování změny. Pokud lidé pravidelně sdílejí, používají a posunují informace, dochází k synergickému efektu. To je jeden ze znaků učící se organizace. Učící se organizace je určitá kvalita organizace, která vyniká svou adaptabilitou na rychlé změny ve společnosti. To potom klade nároky na vedení školy řídit ji tak, aby pružně reagovala na změny prostředí a zároveň pracovní týmy stejně jako žáci nelpěli na zavedeném, navyklém a důvěrně známém. Přitom jsou kladeny vyšší nároky na styly řízení a kompetence ředitele školy. Nejde o nároky na odborné kompetence, ale jde o oblast vůdcovství, tedy motivování, personálního řízení, sdílení vizí, strategického plánování apod. Teorie i školská praxe potvrzují, že pro kvalitu školy je podstatná kvalita řídicích pracovníků v oblasti role manažera a leadera.

Nově po roce 1989 a hlavně po vstupu republiky do Evropské unie se u nás vytvořila možnost využití grantů a projektů. Tato změna s sebou přinesla nové možnosti pro školy, ale také některé otázky. Nabídky grantů znamenaly pro ředitele školy i setkávání se s mnoha novými okolnostmi. Celkově je potřeba říci, že začleňování grantových výzev do škol není jednoduchý proces a to nejen proto, že jde o novou neznámou, ale také proto, že poskytovatelé grantu mají vlastní specifické zájmy, kterým je potřeba vyhovět. Pro vedoucí pracovníky škol to představuje výzvu nový úkol co nejmýsluplněji zvládnout v zájmu rozvoje školy. Je na řediteli školy, aby vyhodnotil již před vstupem, zda daný grant je pro školu opravdu přínosný, zda jednoznačně směřuje k rozvoji kvality toho, co je hlavní činností školy - učení a vyučování. Pol (2007)

Důležitým aspektem je také, aby to co grantová podpora nastartuje, zůstalo pevnou součástí školy i po jejím skončení v rámci udržitelnosti neboli inkorporace změny. Ředitel dále musí zohledňovat při zavádění změny financované z grantu jeho administrativní náročnost a dávat přednost kvalitě před kvantitou. Jednoznačnou podmínkou je projekt začít a současně i dokončit. Pol (2007)

Po roce 1989 se v českém školství děly velmi zásadní změny uvádí. Bylo jich tolik, že většinou nebyla šance se na jejich zvládnutí v předstihu připravit a často ani patřičně reagovat, jak by si vážnost změn zasluhovala. Těmi nejzásadnějšími v dění školy byly

2

vstup do právní subjektivity a tvorba školních vzdělávacích programů. Po celou dobu provázely školy i další změny mající pro školy zásadní význam, někdy dokonce ohrožující samotnou existenci některých škol (například demografický vývoj, reforma veřejné správy apod.) (Prášilová, 2006).

Pro úspěšné řízení školy jako učící se organizace musí být ředitel leaderem a musí zvládat profesionální řízení změny a vedení týmů. Pokud budou všichni tuto změnu akceptovat a přijmou ji za svou, škola se začne měnit v učící organizaci a zaměstnanci se tak budou moci lépe připravit na další změny, které jim přinesou požadavky společnosti (Slavíková, 2008 online). Díky tomu, že ředitelé škol jsou ve své funkci často poměrně izolovaní, domnívám se, že by bylo užitečné zohlednit požadavky na přípravu práce ředitelů nejen v oblasti právních a ekonomických předpisů, ale právě v oblasti zavádění změn a v rozvoji dalších manažerských kompetencí jak vyplývá z výše uvedeného (např. proaktivní vyhledávání informací a orientace v trendech).

4. Environmentální výchova

Současný životní styl se velmi vzdaluje životu v souladu s přírodou, s jejím hlubším poznáním a tím pádem i s úctou k její dokonalosti. A to přesto, že ji všichni potřebujeme ke svému životu. Mateřskou školou procházejí celé budoucí generace a zde dostanou základy znalostí a dovedností k tomu, aby si postoj k přírodě mohly utvářet.

Zahrada mateřské školy v přírodním stylu, tedy přírodní učebna, je tou možností, jak přírodu pozorovat, objevovat a poznávat s každodenní pravidelností. Na základě toho pak děti získávají postoje a vztah k přírodě kolem nich. Ředitelka školy jako manažer stojí před nelehkým úkolem. Pokud chce zareagovat na současný vývoj ve společnosti např. v oblasti environmentální výchovy, musí co nejdokonaleji naplánovat způsob, jakým chce své cíle naplňovat a pak zahájit realizaci změny včas a dokázat pro ni získat i ostatní zaměstnance. V opačném případě hrozí ředitelům škol pravděpodobnost rizika, že se inovace nepodaří efektivně a včas zavést.

Ve stručnosti definuji základní principy environmentální výchovy, jelikož se se výzkum v empirické části dotkne také tématu právě z oblasti environmentální výchovy.

„Environmentalistika je nauka využívající poznatky vědního oboru ekologie, zabývá se vztahem člověka k přírodě a životnímu prostředí, jakož i péčí o životní prostředí. Důležitými součástmi jsou zkoumání vlivu člověka na ekosystémy, využívání přírodních zdrojů, prevence nežádoucích zásahů a znečišťování životního prostředí, nápravy škod, ochrana přírody a krajiny, péče o lidské zdraví apod.“(Máchal, 2006, s.21).

Environmentální znamená vztahující se k životnímu prostředí, pochází z anglického environment = prostředí, životní prostředí (Máchal, 2006)

Environmentální výchova a vzdělávání je zaměřena na celé životní (přírodní i umělé) prostředí člověka a zdůrazňuje odlišnost od pouhé „výuky ekologie“ (Máchal, 2006)

Zkratka EVVO znamená Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta. Výchova, osvěta a vzdělávání se provádějí tak, aby vedly k myšlení a jednání, které je v souladu s principem trvale udržitelného rozvoje, k vědomí odpovědnosti za udržení kvality životního prostředí a jeho jednotlivých složek a k úctě k životu ve všech jeho formách. (Zákon č. 17/1992 Sb., O životním prostředí, § 16).

Odcizení dětí přírodě má své důsledky. V osobní rovině je to snížení fyzické i psychické zdatnosti a odolnosti. Ve vztahu k přírodě snížené vnímání pozitiv přírodního prostředí, nerespektování potřeb přírody. Ve společenské rovině nárůst projevů sociální patologie, zvýšené finanční náklady na zdravotnictví, nápravu ekologických škod, apod.

Cesty k nápravě:

- Zajistit dětem dostatečný kontakt se živou přírodou od nejtútlejšího věku.
- Maximum aktivit v mateřských školách přesunout do vnějšího prostředí zahrad nebo do přírody.
- Podporovat realizace přírodních zahrad ve školách i školkách.
- Realizovat ekologickou výchovu především venku, v terénu, názorně.

Jedním z prostředků, jak zajistit dětem dostatečný a pravidelný kontakt se živou přírodou od nejtútlejšího věku je např. realizace přírodní zahrady při mateřské škole. Realizaci těchto zahrad podporují různá ministerstva (životního prostředí) nebo krajské úřady svými granty, ale i různé nadace (jako např. Nadace proměny). V rámci podpory vznikají i projekty včetně mezinárodních, podporovaných evropskými fondy. Potřeba environmentálního vzdělávání dětí od nejtútlejšího věku se stává prioritou pro přípravu na život a to se odráží v mnoha oblastech. Ředitelé mateřských škol mohou získávat informace o environmentální výchově v rámci svého vzdělávání a ty potom zavádějí do praxe různými způsoby. Zároveň je nutné informace o tomto způsobu vzdělávání proaktivně vyhledávat, jelikož v běžných informačních zdrojích určených ředitelům mateřských škol se toto téma vyskytuje velmi sporadicky.

4.1. Přírodní zahrada

„Přírodní zahrada není to, co vidím, ale to, co se v ní děje.“ (Le Roye)“ (Křivánková, 2012, s.1)

Praktické uplatnění zahrad v přírodním stylu dokládá fakt, že úrazové pojišťovny v Německu jednoznačně doporučují dětská hřiště a zahrady v přírodním stylu jako prevenci úrazů. V Německu za bezpečnost dětí na zahradách mateřských škol odpovídají regionální úrazové pojišťovny. Na základě svých zkušeností tvrdí, že největší nebezpečí úrazu pochází z nedostatku pohybu, kterým však trpí velká část dětí (Grundler, 2010).

Dítě má od narození k dispozici vše, co potřebuje k získání všech kompetencí. Ve volné hře rozvíjí svou motoriku, představivost i své obrazové a symbolické myšlení, které je podmínkou pro nabytí kulturních technik. Dítě k tomu potřebuje mít pocit jistoty a možnost bezpečným způsobem zkoumat své okolí. Plní tak úkoly, které si samo zadalo. Posouvá tak samo sebe ve svém vývoji dál. Je proto potřebné vytvořit dětem podmínky pro volnou hru, aby bylo jejich okolí plné prožitků, her a přírody. Herní prostor přírodní zahrady tyto požadavky plně splňuje. (Grundler, 2010).

Přírodní zahrada (nebo učebna v přírodě) je prostor v blízkém okolí školy, kde se děti mohou učit pod širým nebem v interakci s přírodou. Je to prostor vhodný k životu rostlin a živočichů z volné přírody. Všechny činnosti a zásahy do ní probíhají s ohledem na veškeré její obyvatele a v souladu s přírodou. Měla by splňovat 3 kritéria:

1. nepoužívat žádné pesticidy
2. nepoužívat lehce rozpustná minerální hnojiva
3. nepoužívat rašelinu k obohacování a úpravě půdy

Křivánková (2012)

Podle Gameritha (2013) má přírodní zahrada obsahovat několik základních prvků jako jsou dřeviny, louka a luční kvítí, mokrá i suchá stanoviště, staré dřevo, kupa kamení, „divoká“ zákoutí a další.

5. Shrnutí teoretické části

V současné době dochází v rámci společnosti k rychlým změnám dotýkajícím se každého z nás. Zvyšující se nároky nalezneme samozřejmě také v oblasti manažerské práce. Dříve byla tradiční manažerská práce charakterizována hlavně plánováním, organizováním, výběrem a rozmístěním lidí, vedením lidí a kontrolováním. Díky rychle se vyvíjející době jsou od manažerů nyní vyžadovány i další schopnosti, jako je například komunikace, motivace, týmová spolupráce, flexibilita, či inovace. Čím dál větší důraz se klade na vedení lidí, tzv. leadership.

Ve školství je aktuální sledovat vývoj populační křivky, kdy hrozí již brzy nedostatek dětí, které budou nastupovat do mateřských škol. Z toho vyplývá potřeba včasné reakce ředitelů škol, kteří vzhledem ke kurikulu, které má každá škola vlastní a tím se odlišuje, mohou přímo ovlivňovat zájem žadatelů o jejich školu. Na tom je pak přímo závislé budoucí fungování školy. Pokud chce ředitel zareagovat na potřebu změny včas, je nutné, aby využil veškerý potenciál a zároveň se nebál do určité míry riskovat při zavádění a realizaci potřebné inovace.

Z teorie jednoznačně vyplývá, že inovace by měla být v souladu s vizí a misí, kterou daná organizace vyznává a dále by měla být podporována velkou mírou komunikace, kterou je vhodné zajistit pochopení a motivaci podřízených. Je samozřejmě důležité také sledovat trendy. V poslední době je viditelná snaha ve společnosti vzbudit v lidech zájem o přírodu a to nejen o její ochranu, ale i o poznání a vytvoření vztahu k ní. Ideální je oslovit děti již v rámci jejich vzdělávání a to představuje velkou příležitost pro management škol.

Přestože se zdá, že realizace zahrady v přírodním stylu je smysluplná inovace, naplňující oblast rámcového vzdělávacího programu pro mateřské školy v oblasti Dítě a svět a mimo to se může stát pro mateřskou školu konkurenční výhodou, realizuje ji z mého pohledu jen velmi malá část ředitelů. Aby manažer obstál, musí sám proaktivně vyhledávat informace o nových trendech, a to nejen ve školství. Musí se mimo jiné neustále vzdělávat a rozvíjet ve svých kompetencích odborných, v oblasti procesního a znalostního managementu, ale také v osobnostních a sociálních dovednostech, tedy v manažerských kompetencích.

Jen tak může prosadit změnu takového formátu, jakou je realizace zahrady v přírodním stylu. Je to změna, ke které z velké míry nejsou ředitelé „donuceni“ tlakem „shora“, jedná se o velkou investici finanční, časovou a manažersky náročnou. Domnívám se, že na úrovni manažerských kompetencí se odlišují nadprůměrní manažeři od těch průměrných právě kompetencemi, které jim mimo jiné pomohou podobnou změnu úspěšně realizovat. Kvalitní management školy je pak předzvěstí úspěšné, kvalitní školy.

III. EMPIRICKÁ ČÁST

1. Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu je snaha zmapovat manažerské kompetence klíčové pro zavádění pedagogických inovací v oblasti environmentální výchovy ve škole, najít 3-5 klíčových aspektů ve funkci ředitele, které ovlivňují řízení změny a popsat úskalí, která celou inovaci provází. Empirická část se zaměří na zmapování klíčových manažerských kompetencí, které usnadní zavádění změn a inovací v souvislosti s realizací zahrady v přírodním stylu. Dále se zaměří na úskalí a rizika provázející realizaci změny. Bude se snažit podkrýt, čemu je lépe se při zavádění a realizaci změn v roli manažera vyvarovat a na druhé straně co obnáší úspěšně realizované změny z hlediska řízení. Pokusí se zodpovědět, které důležité prvky je třeba podchytit při řízení změny v souvislosti s realizací zahrady v přírodním stylu a také jaký je jejich vliv na řízení procesu.

1.1. Výzkumné cíle a otázky

Ve své bakalářské práci si kladu tyto výzkumné cíle:

- Najít 3 - 5 klíčových aspektů ve funkci ředitele školy, které ovlivňují řízení změny.
- Zmapovat manažerské kompetence klíčové pro zavádění pedagogických inovací z oblasti environmentální výchovy ve škole.
Popsat úskalí z pohledu ředitele školy, která hrozí při zavádění inovací spojených s tvorbou určitého nového typu zahrady.

A tyto výzkumné otázky:

Jak často je iniciátorem změny ředitel školy?

Jaké role zastává ředitel školy při řízení změny?

Umí ředitel podchytit správný impuls a včas ho implementovat?

Jak ovlivní nejistota ředitele samotnou realizaci?

Urychlí delegování realizaci projektu?

Jak ředitel zajistí hodnocení a reflexi dané změny?

2. Výzkumná strategie

Pro svůj výzkum jsem si vybrala oblast středočeského kraje a zaměřila jsem se na všechny mateřské školy v této oblasti. Podklady a kontakty na uvedené školy jsem získala na webových stránkách středočeského kraje: www.stredocech.cz – odboru školství. Celkově jsem oslovila e-mailem 541 soukromých a státních mateřských škol. Z toho 40 soukromých mateřských škol, 67 mateřských škol spojených se základní školou a 432 samostatných obecních a krajských mateřských škol (na dvě mateřské školy se mi nepodařilo najít e-mailové spojení).

2.1. Metoda sběru dat

Svůj výzkum jsem rozdělila na dvě části. V první části výzkumu jsem se zaměřila na tzv. předvýzkum, kde jsem si mapovala počet škol, které mají školní zahradu v přírodním stylu nebo pouze s přírodními prvky, popřípadě jinak zaměřenou školní zahradu. Tento předvýzkum probíhal formou dotazníku přes internet.

Na základě těchto informací jsem oslovila přes e-mailové adresy pouze školy, kde mají zahradu v přírodním stylu. Důvodem bylo domluvit s vedením školy osobní návštěvu, v rámci které by proběhl polo-strukturovaný rozhovor jako druhá část výzkumu. Výběr respondentů byl tedy záměrný proto, aby respondenti splňovali stanovená kritéria a měli potřebné vědomosti a zkušenosti k tomu, aby mohli podat dostatek vypovídajících informací o dané problematice.

Předvýzkum – dotazník

Celý dotazník je uveden v příloze číslo 1. Otázky v něm jsou zaměřeny na získání základních informací o škole, o funkci manažera a dále o přípravě, realizaci a reflexi samotné inovace. Z 541 dotazovaných vyplnilo dotazník 76 respondentů, z čehož pouze 15 vypovědělo, že jejich zahrada je koncipovaná jako zahrada v přírodním stylu. Další výsledky se budou týkat právě těchto 15 ředitelek mateřských škol, 100% dotazovaných byly ženy jako manažerky. Uvědomuji si, že tento vzorek je z metodologického hlediska do jisté míry problematický a proto z něj není možno vyvodit statisticky jednoznačné závěry. Metoda zjišťování dat přináší některá rizika např.: na dotazník neodpověděli všichni, tím pádem nemohu věrohodně doložit, kolik je ve středočeském kraji zahrad v přírodním stylu. Nebylo možno bližším zkoumáním zjistit, zda se skutečně ve všech případech, jedná o zahradu v přírodním stylu v pojetí,

v kterém je užíváno v rámci této bakalářské práce. Nicméně jeho výsledky pro dokreslení uvádím níže.

Z celkového počtu 10 respondentek pracovalo ve funkci déle než 10 let, 11 z nich odpovědělo, že zahrada v přírodním stylu je v souladu s vizí jejich školy, 1 respondentka odpověděla, že nikoliv. Ve 3 případech byla iniciátorem inovace pouze ředitelka školy a v 6 případech iniciovala ředitelka změnu ve spolupráci s někým jiným (2x ve spolupráci s pedagogy, 2x s rodiči a pedagogy, 1x se zřizovatelem a 1x s rodiči, pedagogy a zřizovatelem společně), ve 2 případech byli iniciátory samotní rodiče, 1x pedagogové, 1x pedagogové se zřizovatelem, 1x zřizovatel a 1x rodiče a personál školy. Třináct ředitelek si hned od počátku bylo jisto realizací zahrady v přírodním stylu jako vhodnou inovací. Finančně zajistil realizaci zřizovatel 4x, EU³ 2x a MŽP⁴ se spolupodílelo 6x (se zřizovatelem, školou, aj.) Dle projektu architekta byla zahrada realizována v 6 případech a v 8 případech dle vlastního návrhu školy.

³ EU – Evropská unie

⁴ Ministerstvo životního prostředí

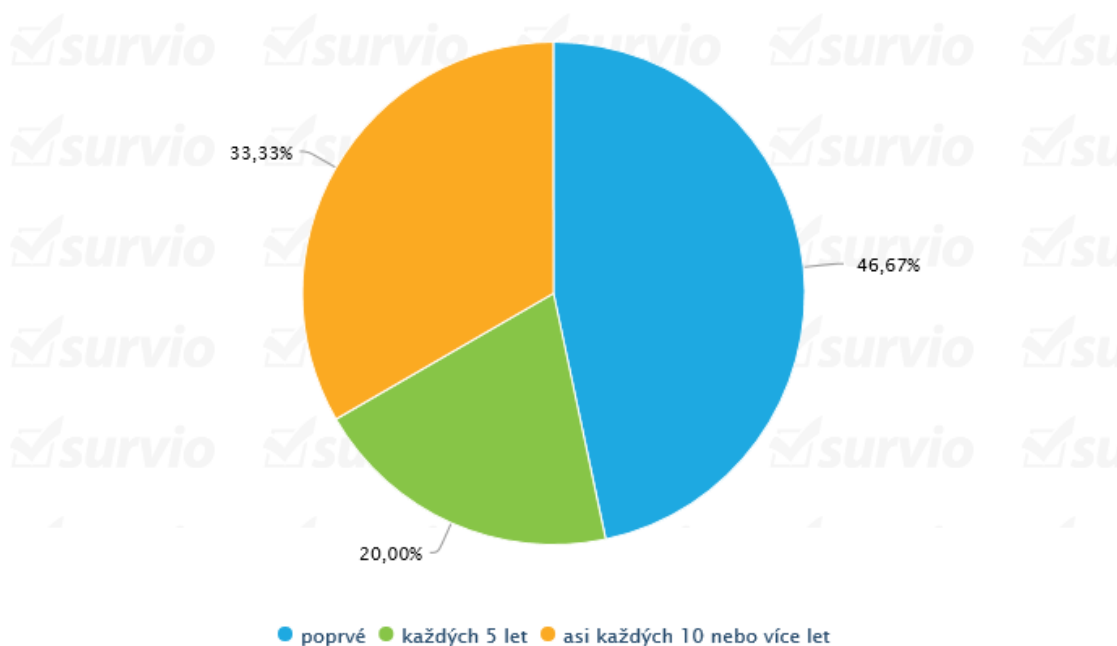
Graf č. 1 – role ředitele školy při inovaci (zdroj survio.com)



Ředitelky školy vypověděly, že ve 2 případech zastávaly pouze roli myslitele, ve 2 koordinátora, v1 případě hybatele a režiséra. Počet rolí dle dotazníkového šetření nesouvisel ani s velikostí školy a počtem zaměstnanců ani s počtem let ředitelky ve funkci, dokonce ani s časností realizování změny. V 7 případech byla takto velká inovace realizovaná poprvé, a z toho v 5 případech byl vytvořen speciální tým. Celkově byl vytvořený pracovní tým pro realizaci inovace v10 případech, delegování se osvědčilo ve 12 případech, ve 3 nikoli. Bližší informace ohledně těchto dat není vzhledem ke zvolené metodě získání dat možno doplnit.

Graf č. 2: časnost realizace změny podobné velikosti

19 Jak často realizujete podobně velkou inovaci ve vaší škole?



Na základě dotazníkového předvýzkumu pro mě bylo překvapující zjištění, že část ředitelek mateřských škol neví, co znamená pojem školní zahrada v přírodním stylu (např. cituji z dotazů:“ zahrada v přírodním stylu obsahuje pouze průlezkky vyrobené z přírodních materiálů, nebo je zde pouze pískoviště a chodník, ale mají blízko les...“). Přestože Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání v oblasti Dítě a svět jednoznačně definuje záměry vzdělávání v oblasti environmentální výchovy a zahrada v přírodním stylu je nejpřirozenější způsob využitelný pro vzdělávání dětí v této oblasti. Je pravdou, že v žádné literatuře jsem nenalezla přesnou definici, jak má zahrada v přírodním stylu přesně vypadat. Jsou zde pouze uvedeny prvky, které se v takovéto zahradě využívat nemají.

Druhým nástrojem pro kvantitativní výzkum mé bakalářské práce je polo-strukturovaný rozhovor. Jeho osnova je součástí příloh, otázky byly spíše podpůrné, v případě potřeby jsem se dále doptávala a rozhovor směřovala k detailům či potřebným zajímavostem. Rozhovor se zaměřil na otázky, jak často je iniciátorem změny ředitel školy. Jaké role zastává při řízení změny a zda umí podchytit správný impuls a včas ho implementovat. Jak souvisí počáteční impuls s analýzou situace a dalším rozhodováním a jak ovlivní

nejistota ředitele v rozhodování samotnou realizaci. Zda urychlí delegování realizaci projektu a jak ředitel zajistí hodnocení a reflexi dané změny.

Celkem jsem uskutečnila pět rozhovorů. Z toho 2 rozhovory s ředitelkami mateřských škol v okrese Příbram, které v dané době úspěšně dokončily první fázi, tedy prosazení změny včetně hotového plánu architekta a zajištění financování.

V rámci rozhovoru jsem použila Hodnotící formulář kompetencí ředitele školy, u dvou výše zmíněných však pouze v části „prosazování změny“. Zbývající tři respondentky úspěšně dokončily proces inovace a aktuálně ji ověřovaly v praxi. Tyto respondentky vyplňovaly hodnotící formulář ze všech tří pohledů – prosazování změny, samotné realizace a evaluace.

3. Zpracování získaných dat

Po získání rozhovoru následovala fáze přepisu jednotlivých rozhovorů, který se stal zdrojem pro analýzu dat. Z důvodu zachování anonymity jsem dotazované ředitelky označila fiktivními jmény.

Na závěr rozhovoru jsem vždy dotazovanou požádala o vyplnění hodnotícího formuláře kompetencí ředitele škol, který byl vypracován na základě odborné literatury. Hodnotící formulář (Lhotková 2012, s. 64-66) jsem upravila pro potřeby výzkumu zavádění a realizace změny zahrady v přírodním stylu. Zachovala jsem oblast kompetencí, dílčí kompetence a upravila jsem oblast hodnocení kompetencí na oblast „prosazování změny, vlastní realizace a evaluace“. Mým záměrem bylo zjistit, které z uvedených klíčových kompetencí ředitel školy využíval a které byly pro něj nejdůležitější (označeny číslem 4), méně důležité (3), důležité (2) a nedůležité (1) nebo které vůbec nevyužil (0) v jednotlivých oblastech zavádění inovace.

Přehled a popis respondentů:

	Anna	Broňa	Cilka	Dana	Eva
Druh školy	státní	státní	státní	státní	soukromá
Počet dětí	56	108	208	100	50
Počet tříd	2 třídní	4 třídní	8 třídní	4 třídní	2 třídní
Počet zaměstnanců	8	14	26	11	

Z toho pedagogů	4	8	16	7	5
ředitelka ve funkci v MŠ	18 let	3. rok	12 let	10 let	5 let

Anna je ředitelka státní dvojtřídní mateřské školy ve městě o počtu cca 3,5 tisíce obyvatel. Ve funkci ředitelky pracuje 18 let. Do školy nastoupila v době, která si žádala úpravy nejen interiérů a vybavení, ale časem i budovy a venkovních prostor. Po promyšleném a systematickém realizování inovací v rámci budovy, se zaměřila na prosazení inovace zahrady. Od počátku bylo zřejmé, že půjde o zahradu zaměřenou na přírodu a EV⁵, protože tento trend plně souvisí s vizí a směřováním mateřské školy. Anna se pokoušela o inovaci zahrady 2x. První realizace nebyla dokončena hlavně díky změně ve vedení zřizovatele a pomnutí priority jeho zájmu investovat do zahrady mateřské školy. Ve druhém případě využila ve spolupráci se zřizovatelem nabídky grantu na přírodní učebnu a uspěla. Inovace je ve stádiu hotového plánu, odsouhlasení finančních prostředků a zřizovatel zajišťuje firmy k realizaci celé inovace.

Broňa je ředitelkou státní čtyřtřídní mateřské školy ve městě s počtem obyvatel téměř 9 tisíc. Ve funkci ředitelky je třetím rokem, zastupuje paní ředitelku na období tří let. Zahrada v přírodním stylu se realizovala právě v tomto období. Bývalá paní ředitelka se dvěma aktivními rodiči se pokoušeli zavést nějakou inovaci zahrady. Zažádali o grant na přírodní zahradu díky výhodné nabídce, nikoliv však úplně v souladu s vizí a zaměřením školy. Současná paní ředitelka nastoupila v září do funkce ředitelky a od prosince toho roku začal projekt inovace zahrady. Inovace zahrady byla dokončena v loňském roce.

Cilka je ředitelka mateřské školy v okresním městě o počtu 40 tisíc obyvatel. Zřizovatelem školy je město, jedná se tedy též o státní MŠ. Ve funkci ředitelky je 12 let od doby, kdy se sloučily dvě mateřské školy v jedné zahradě. Současná škola je osmitřídní. K inovaci školní zahrady Cilka využila grant, který byl realizovaný zřizovatelem společně pro ještě další dvě školy ve městě. Inovace zahrady je plně v souladu s vizí a ŠVP školy. Plány a financování inovace zahrady je schváleno, zřizovatel zajišťuje realizaci.

⁵ environmentální výchova

Dana je ředitelka čtyřtřídní mateřské školy v městysu o počtu téměř 2,5 tisíc obyvatel. Mateřská škola byla dříve podnikovou MŠ, nyní je zřizovatelem městys. Paní ředitelka je ve funkci 10 let. Financování inovace zajišťuje zřizovatel navýšením rozpočtu na provozní náklady. Inovace byla realizovaná v souladu s vizí mateřské školy.

Eva je ředitelkou dvoutřídní soukromé mateřské školy v malé obci do 350 obyvatel. Ve funkci ředitelky je 5 let, předtím 2 roky pracovala jako členka týmu, který plánoval a poté realizoval stavbu MŠ jako nové instituce. Poslední částí projektu byla realizace školní zahrady ze starého sadu. Inovace zahrady byla realizována plně v souladu a se zaměřením alternativní školy. Inovace zahrady je dokončena.

3.1. Analýza a interpretace dat

V této části práce se věnuji samotné analýze získaných dat. V textu používám citace respondentů (psané kurzívou) a výše uvedená fiktivní jména. Celou analýzu dat jsem rozdělila na tři části: prosazování změny, samotná realizace a evaluace. Toto rozdělení koresponduje částečně i s dělením managementu změny dle Vebra (2002) a to na fáze určení potřeby změny – přípravu a realizaci - přijetí a stabilizace změny. Závěry z každé analyzované kompetence dle kompetenčního modelu ředitele školy (Lhotková 2012) jsou shrnuty na konci každé kapitoly týkající se dané fáze změny. Názvy jednotlivých kompetencí označuji pro přehlednost tučným písmem.

Analýza dat v oblasti prosazování změny

Potřeba inovace neboli změny je záležitostí celé organizace, ale rozhodující úlohu v tomto směru nese management. Vzhledem k tomu, že inovace může ovlivnit až strategické záměry organizace, je třeba pro úspěch zavedení změny splnit tyto podmínky:

- vědět (co lze očekávat, co se změnou souvisí – příležitosti a ohrožení)
- chtít (jednoznačný postoj managementu vyjadřující nutnost změny)
- umět (mít příslušnou kompetenci k prosazení změny)
- věřit (přesvědčení o správnosti uskutečnění změny)

Kompetence lídra:

- sestavení a naplňování vize
- stanovení priorit

- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků

Vzhledem k tomu, že změny jsou nevyhnutelným projevem reality, i manažer školy musí s touto skutečností počítat, musí být na ni připravený. Samotný chod školy přináší neustálé změny, kterým se musí manažer přizpůsobit, ale zároveň musí i změny prosazovat v dostatečném předstihu k zajištění celého výchovného procesu v souladu s požadavky na optimalizaci edukačního procesu. Jak říká Anna: „*Měli jsme snahu změnit původní zahradu se železnými průlezkami a pískovištěm, protože pokud nebylo úplně vhodné počasí, děti musely v pláštěnkách chodit po městě a na zahradě nebyl prostor, kde by se mohly bezpečně vyžít*“. Cilka potvrzuje: „...*pokud chceme s dětmi tvořit venku a využít všech možností barev, bez ohledu na to, abych se bála, že nenávratně poškodím zařízení třídy, potřebuji na to na zahradě vhodné podmínky, abych nemusela vše stěhovat ven a zase dovnitř*.“ Broňa doplňuje: „...*maminky chtěly pomoci, zahrada stejně jako budova vypadaly tak, jak vypadaly a tak se snažily pomoci. Já sama bych do téhle změny nešla, neměla jsem dost zkušeností, nebyla jsem o tom ani dost přesvědčená a neměla bych tu odvalu*“. Eva dokládá: „...*aby zahrada umožňovala smysluplnou činnost dětí a navazovala tak na waldorfskou pedagogiku, pečovat o zahradu a zvířata, no a ten užitek z toho mít a zase ho dál použít, třeba vlnu z ovčí nebo ovoce na mošt, ořechy na pečení no a tak*“. Dana: „...*“takový spouštěč byla potřeba realizovat dopadové plochy a taky průlezký dosluhovaly, tak bylo potřeba jednat. Zahrada byla trochu v pozadí zájmu, mojí prioritou bylo nejdřív vybavit třídy, najednou to nešlo, ale během asi 7 let jsou skoro hotové*.“: potvrzuje tím **důležitost kompetence stanovení a rozmyšlení priorit**.

Z hlediska kompetencí lídra se všechny respondentky shodly, že **správné stanovení vize-cíle** má pro ně největší prioritu (dle hodnotícího formuláře).

Další kompetence, na kterou byl kladen velký důraz, **bylo působení na členy týmu**. Broňa uvádí: „*vlastně to celé začaly dvě maminky a nejtěžší bylo přesvědčit učitelky a ostatní rodiče, jak to vznikalo bez nich...pořád jsme o tom mluvili a tak se pak většina učitelek přidala. Pro rodiče jsme dělali schůzky, ale oni nechodili, jen pak kritizovali a hledali si na tom chyby*. Eva naopak uvádí: „*měli jsme kolegia tak každý měsíc, ale celkem to šlo dobře, jen jsme vymýšleli, jak to bude vypadat pak, až to vyroste, ale ten základ tam jsme se shodli a tak dobrý, celkově dobrý*“. Cilka potvrzuje obojí:

„...svolala jsem poradou, všichni pak se písemně vyjádřili, co by na zahradě chtěli a co zase ne, no tak ty holky z původní školky, ty pracovaly víc, druhá se přidává jen v něčem. No zas musí být člověk nohama na zemi, nemůžu tam mít něco, na co nemám lidi, že jo, nemám tu zahradníka...“ Dana nepovažuje působení na členy týmu za až tak důležité (dle hodnotícího formuláře), v rozhovoru uvádí: ...“u nás je zvykem, když se cokoli dělá, že se svolá poradka a každý se k tomu vyjádří. Jo učitelky se podílely na plánování. Já třeba něco navrhnou a ostatní se k tomu vyjádří nebo navrhnou něco sami“. Počáteční práci týmu popisuje Anna takto: „...udělali jsme soupis věcí, co bychom na zahradě chtěli a pak poprvé byla schůzka zaměstnanců a rodičů s architektem, tam oni představili všechny prvky a vysvětlili nejasnosti, měli už zkušenost se zahradami v přírodním stylu, ... popravdě očekávala jsem větší odpor od rodičů“. Anna, Dana i Broňa potvrzují, že pokud plánovaná změna není zcela v souladu s vizí školy a není do ní zapojena většina těch, kterých se týká od samotného počátku, je daleko těžší změnu prosazovat, což potvrzuje Veber (2002): „Empiricky je dokázáno, že lidé daleko lépe přijímají změnu, pokud se na ní od počátku podílejí, než když je ke změně vede příkaz.“

Kompetence manažera:

- stanovení strategie
- personální činnost – výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení
- zajištění zdrojů – projekty, granty
- chod systému – manažerské funkce

Kromě Evy se všichni respondenti shodli, že **zajištění zdrojů**, tedy finančních prostředků je pro ně při plánování inovace nejdůležitější. Eva při budování zahrady nebyla téměř nijak limitována, investor zafinancoval jak stavbu budovy, tak realizaci zahrady v souladu s alternativou školy. Většina respondentek uváděla, že je to z jejich pohledu nejdůležitější položka. Anna: „... no vše záleží hlavně na financích. ...pokud se realizuje v souvislosti s financemi po částech, zas uniká komplexnost“. Cilka potvrzuje: „a zkušenost?, no EV děláme, ale závislost je hlavně na financích“. Broňa: „...bylo potřeba něco udělat, ale na budovu nebyly finance a co teprve na zahradu!“ Dana je členkou zastupitelstva městysu a zřizovatel je tedy dobře obeznámen se situací ve škole: ...“my máme velmi dobrou spolupráci se zřizovatelem, skoro 100% co jsem chtěla, splnili, třeba ne hned, ale až to bylo možný, tak jo“. **Na správný výběr lidí** je kladen

také velký důraz (viz hodnotící formulář). Anna uvádí: „*velmi dobrá byla spolupráce s architektem, měl zkušenost se zahradou v přírodním stylu.*“ Broňa: „*...projektant byl výtvarník a tak jsem se obávala, že se bude chovat, jako bohém, ale všechny termíny dodržoval ještě v předstihu a uměl se vcítit do dětí i prostředí.*“ Dana potvrzuje: ...“*no jak jsem potřebovala vyřešit ty dopadové plochy, tak jsem to řekla před truhlářem, který tu něco dělal a on, že to taky dělají, no a vlastně mi doporučil skoro všechno podobně jako ten revizák, dokonce si přizval i architektku zahrad...*“. Cilka: „*...no, snaha byla zapojit i rodiče, ale ne všichni se zapojili, navíc dodržet všechny požadavky hygieny a bezpečnost..., lepší je firma, co za to zodpovídá. ...no, těžké bylo obhájit u projektanta, aby dodržel původní přírodní styl, asi neměl moc zkušeností s přírodní zahradou, řekla bych, že dělal první...*“. Eva: „*...hledali jsme s týmem, aby..., ale všichni jsou zaměřený stejně, věděla jsem, koho si vybírám, ... architekt byl jeden tatínek z bývalé školky, zaměřený na WP⁶, tak to šlo dobře.*“

Odborné kompetence:

- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského kontextu
- komunikační schopnosti
- jazykové vybavení

Z odborných kompetencí kladli respondenti největší důraz na **komunikační schopnosti** na rozdíl od **využití cizího jazyka**. **Znalost a dodržování právních a ekonomických předpisů** usnadňovala respondentům spolupráce s odborníky. Dana: ...“*no a vlastně mi (truhlář) doporučil skoro všechno podobně jako ten revizák ,dokonce si přizval i architektku zahrad a pak jsme to řešili společně, on měl hodně dobrých nápadů*“. Cilka konstatuje: „*...navíc dodržet všechny požadavky hygieny a bezpečnost..., lepší je firma, co za to zodpovídá.*“ Stejný názor má i Anna: „*...ted' je stav ideální, projekt je hotový včetně odbornosti a s ohledem na předpisy...*“. Broňa potvrzuje potřebu komunikace: „*...stále jim chyběly informace, pořád jsem vysvětlovala a oni stejně měli pocit, že i když něco řeknou, stejně je nebude nikdo poslouchat...*“ Cilka: „*...projekt už začali a já je musela přesvědčit, že sice máme zahradu docela pěknou, ale jsme zaměřený na EV a*

⁶ waldorfská pedagogika

tak by to bylo dobrý nás přibrat, no a ono to vyšlo, tak jsem se tam trochu nacpala, ale proč ne? Ostatní měli taky možnost... “

Kompetence osobnostní:

- time management
- seberozvoj, schopnost sebereflexe
- přijímání rozhodnutí
- práce se stresem

Čtyři respondenti uvedli jako nejdůležitější ze všech osobnostních kompetencí **správné rozhodnutí včetně jejich důsledků**. Cilka: *„...no udělali jsme hmatovou stezku ve stínu pod stromy, ale byl to špatný výběr místa, neplnila účel, pořád tam bylo něco napadané...no chybama se člověk učí, už je zrušená“*. Anna si pak obhajuje své rozhodnutí u zřizovatele: *„...dokonce, když jsme přišli za zřizovatelem, že chceme zahradu v přírodním stylu, ptal se nás, jestli víme, do čeho jdeme, no museli jsme si to obhájit“*.

Sociální kompetence:

- sestavování týmů
- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu
- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek

Celkem 3 z 5 dotázaných považují za nejdůležitější sociální kompetenci **sestavení týmu a práce s jejími členy**, stejně tak 3 z 5 považují za stejně důležitou kompetenci **akceptování stávajících podmínek**. To dokládá Cilka: *„...no tak vznikl plán, zůstane tady stromová stezka a zase i s ohledem na tradice města, že jo? Kopec s tunelem, když jsme to hornický...“* Anna uvádí v této souvislosti: *„...chceme přírodní, ale ne extrém, musíme vzít v potaz podmínky, nemám k dispozici zahradníka, ani jeptišky jako v křesťankách... Záleží kdo je na městě (zřizovatel), někomu stačí pouze naznačit a někoho člověk nepřesvědčí žádnými argumenty“*. Cilka též potvrzuje schopnost spolupráce s partnery: *„...projekt už začali a já je musela přesvědčit, že sice máme zahradu docela pěknou, ale jsme zaměřeni na EV a tak by to bylo dobrý nás přibrat, no a ono to vyšlo, tak jsem se tam trochu nacpala, ale proč ne? Ostatní měli taky možnost... Postupně vznikl plán a dobrá spolupráce byla i se zřizovatelem.“*

Za velmi důležitou kompetenci považují 4 z 5 respondentek **spolupráci s partnery**. Důležitost při **sestavování týmu** potvrzují všichni respondenti, viz v manažerských kompetencích.

Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu:

- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu
- implementace nových poznatků do edukačního procesu
- využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

Potvrzuje Cilka: „... i s ohledem na tradice města, že jo?“ stejně jako Anna a navíc uvádí: „... protože pokud nebylo úplně vhodné počasí, děti musely v pláštěnkách chodit po městě a na zahradě nebyl prostor, kde by se mohly bezpečně vyžít. Využili jsme semináře NIDV⁷ a taky letáky a další informace...“. Dana: „...“ hledala jsem v nabídkách firem a nakonec mi pomohla firma z vedlejší vesnice, jen bylo potřeba to vyhodnotit.“

Shrnutí:

Z výpovědí respondentů během rozhovoru, stejně tak i z odpovědí v hodnotícím formuláři se ukazuje, že v oblasti prosazování změny **z kompetencí lídra** považují respondenti za nejdůležitější **kompetenci správné sestavení vize-cíle**. Je zde zásadní, zda je plánovaná změna v souladu s vizí a zaměřením školy a zda jsou od počátku do plánování změny zapojeni všichni, kterých se změna týká. Za další klíčovou kompetenci považují respondenti také **působení na členy týmu**.

Za nejdůležitější v oblasti **manažerských kompetencí** považují **zajištění finančních prostředků a správný výběr lidí**.

Z oblasti **odborných kompetencí** kladli respondenti největší důraz na **komunikační schopnosti** a jejich využívání na všech úrovních a to v jednání s partnery i zaměstnanci. V rámci **kompetence v oblasti právních a ekonomických předpisů** využívali delegování na jednotlivé firmy nebo odborníky v oblasti (projektant).

⁷ Národní institut pro další vzdělávání

V oblasti **osobnostních kompetencí** potvrzují výpovědi respondentů a odpovědi v hodnotícím formuláři klíčovou práci s rizikem, tedy **správné rozhodnutí včetně nesení důsledků**.

V oblasti **sociálních kompetencí** považují za nejdůležitější **sestavení týmu a akceptování stávajících podmínek**.

Řízení a hodnocení edukačního procesu se jim v oblasti plánování jeví jako nejdůležitější **zavádění nových poznatků**.

Analýza dat v oblasti realizace změny

Realizační fázi lze považovat za klíčovou z hlediska jejího úspěšného naplnění. Opět, pokud se má inovace fakticky implementovat, je potřeba jí vytvořit podmínky. Soubor těchto podmínek přináší Kotter (2008), viz teoretická část.

Kompetence lídra:

- sestavení a naplňování vize
- stanovení priorit
- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků

V rámci realizace inovace kladli všichni respondenti opět největší důraz na **kompetenci sestavení a naplňování vize**. Eva dokládá: „...měli jsme to naplánované a tak jsme to tak postupně dodělávali“. Dana potvrzuje: ...“ *no a pak se zjistilo, že jsou ty stromy nebezpečný, že by mohly spadnout*“. Broňa: „...bylo těžké s plánem pracovat, když pořád člověk musel přesvědčovat okolí, ale jednou to bylo dané...“. Tento výrok potvrzuje i důraz na další **kompetenci působení na členy týmu**.

Kompetence manažera:

- stanovení strategie
- personální činnost
- zajištění zdrojů
- chod systému

V **manažerských kompetencích** vyplynula jako nejdůležitější **kompetence správného výběru lidí a zajištění zdrojů**. Dana: ...“ *a tak jsem sehnala starostu a ochránáře a museli jsme to řešit... a oni ty stromy pokáceli a pak odvezli všechno dříví a nepořádek i*

ty balvany co tam byly, vlastně bez finanční náhrady no jen za to dřevo...“ Jak říká Broňa: „...jednotlivé prvky firma nebo kdo to dělal, dokončily, pak se to odsouhlasilo a zkontrolovalo a nadace poslala peníze nám a my pak tomu, kdo to udělal“. Dále dokládá i využití manažerských funkcí, např. organizování, plánování, řízení a kontrola: „...já jen dohlížela, no nemohli nám najednou rozkopat celou zahradu, kam by si těch 100 dětí chodilo hrát? Tak jsme to domlouvali, když to nefungovalo, svolala jsem schůzku nadace a všech.“ Eva: „... no tu střechu neudělali dobře, nějak tam navezli špatný materiál, tak to se bude předělávat v létě, už je to domluvený, aby to nebylo tak zarostlý a neteklo tam“.

Odborné kompetence:

- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského kontextu
- komunikační schopnosti
- jazykové vybavení

Znalost právních a ekonomických předpisů, stejně jako správná komunikace s partnery jako dvě nejvyužívanější kompetence dokládá Eva: „...taková volnost, nemuset tvořit zahradu podle starých předpisů, ale na základě našich potřeb a co neodpovídalo, tomu se nechal udělat certifikát“. Broňa: „... rodiče hledali chyby, na nových prvcích pořád něco viděli, že to bude nebezpečný a na co tu máte tohle, tam budete děti zavírat? Pořád jsme vysvětlovali, jen jsme se báli, aby se tam nikomu nic nestalo, to by byla voda na jejich mlejn, tak bezpečnost a vysvětlování a pořád“.

Kompetence osobnostní:

- time management
- seberozvoj, schopnost sebereflexe
- přijímání rozhodnutí
- práce se stresem

Respondentky se shodují v důležitosti **kompetence správného rozhodnutí**. Naopak jako nejpodstatnější uvádí Broňa **kompetenci práce ve stresu**: „... poslední rok školy (VŠ)⁸ a do toho dokončování celé zahrady, to bylo fakt náročný.“ Na rozdíl od Evy,

⁸ vysoká škola

která uvádí práci ve stresu jako nedůležitou kompetenci v této fázi realizace změny. Stejně velkou důležitost pak přikládá všem ostatním kompetencím v této oblasti (viz hodnotící formulář).

Sociální kompetence:

- sestavování týmů
- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu
- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek

Jako nejdůležitější vychází **kompetence sestavení týmu a práce se členy u 4 z 5 respondentů**. „...pokud to nefungovalo, svolala jsem schůzku nadace a všech.“ (Broňa). Dále výsledky dokládají důležitost kompetence akceptování stávajících podmínek. Eva: „...no zase ta volnost, využití původního prostředí sadu a přírodních zákonitostí.“ Broňa potvrzuje: „...i jsme repasovali, třeba původní průlezku, takovou tu železnou vysokou, asi znáte, jsme uřízli a otočili a udělali z toho takový stan a bude tam u toho pexeso otočný v těch okýnkách, co se po nich lezlo.“ Velký důraz klade Broňa a Dana na **spolupráci s partnery** podobně jako Eva: „... snažili jsme se vybudovat nějaké vztahy tady s vesnicí, tak zaměstnáváme místní lidi, třeba v kuchyni a tak, abychom nebyli úplně odřízli a aby věděli, co se tu vlastně dělá. No něco už vědí, třeba na vánočním koncertě v kostele bylo úplně plno a to tam jinak moc lidí nechodí“, ale zcela opačný pohled mají obě respondentky na **kompetenci zvládání odporu proti změnám**. Eva této kompetenci nepřikládá žádnou váhu, ale Broňa ji díky své situaci považuje za další nejdůležitější: „...Nejtěžší bylo začít a přesvědčit učitelky a pak hlavně rodiče. Učitelky to pak vzaly, ale nechtěly se moc zapojovat, ať to udělají oni, my máme svý práce dost. Rodiče původně dávali děti do úplně jiné školky, nechtěli to, prý to byla změna bez jejich vědomí. Mohli mít informace, ale na schůzky nepřišli, na první schůzku přišel jen jeden rodič, na druhou asi dva, kromě těch původních. No a teď: děti se venku umažou – to jsme jim i radši půjčovali erár, aby se neumazali – těm nejvíc choulostivým. Dana pak klade důraz na **kompetenci řešení konfliktů**:...“no, trvalo to celé dýl, než jsme čekali a ta technika hodně poničila zeleň a tak, některý učitelky s tím měly problém, že nemůžou na zahradu a taky třeba, proč to nezalíváme z potoka, ušetřila by se voda atd., ale...“.

Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu:

- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu
- implementace nových poznatků do edukačního procesu
- využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

Eva kladla důraz na **kompetenci plánování a vytváření kurikula**, na **nové poznatky** a na **využití zpětné vazby**. Broňa průběžně také využívala **kompetenci zavádění nových poznatků** a navíc **kompetenci využívání výsledků evaluace** (viz Hodnotící formulář). **Kompetence plánování a vytváření kurikula** bude Broňa teprve aplikovat: „... *no a to až teď, musím to vlastně upravit ve ŠVP, než to tu předám*“.

Shrnutí:

V oblasti **kompetencí lídra** se respondentky shodly na prioritě **naplňování vize a působení na členy týmu**. To dokládá hodnotící formulář, ale zároveň odpovědi respondentek v rozhovoru.

V **manažerských kompetencích** vyplynula jako nejdůležitější **kompetence správného výběru lidí a zajištění zdrojů**.

Znalost právních a ekonomických předpisů, stejně jako **správná komunikace s partnery** byly označeny jako dvě nejvyužívanější kompetence z oblasti **odborných kompetencí**.

V **osobnostních kompetencích** se respondentky shodují v důležitosti **kompetence správného rozhodnutí**. Naopak jako nejpodstatnější uvádí jedna respondentka **kompetenci práce ve stresu** a naopak druhá ji nepřikládá žádný důraz v souvislosti se situací respondentek v době realizace změny.

Z **kompetencí sociálních** jednoznačně jako nejdůležitější vychází **kompetence sestavení týmu a práce s jeho členy**. Rozdílný pohled mají respondentky na **kompetenci zvládání odporu proti změnám** a to v návaznosti na to, do jaké míry souviselo zavádění inovace s vizí školy a včasností zapojení všech zúčastněných do realizované inovace.

V oblasti **řízení edukačního procesu** kladla jedna respondentka důraz na **kompetenci plánování a vytváření kurikula**, na **nové poznatky** a na **využití zpětné vazby**. Druhá

pak průběžně také využívala kompetenci **zavádění nových poznatků** a navíc **kompetenci využívání výsledků evaluace**.

Analýza v oblasti evaluace

K pozitivnímu přijetí změn musí vedoucí pracovník své lidi vést. Tím překonává odpor k realizaci změny a k jejímu přijetí. Je nutné dle Vebra (2002):

- informovat pracovníky o nutnosti změny
- zapojit je do procesu přípravy
- stále s nimi komunikovat a vysvětlovat pozitiva změny
- vysvětlovat momenty, které se mohou zdát nežádoucí
- věnovat pozornost všem obavám

Kompetence lídra:

- sestavení a naplňování vize
- stanovení priorit
- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků

Jednoznačně z výsledků vychází jako nejdůležitější v rámci zpětného pohledu **kompetence naplňování vize** a pak **působení na členy týmu**. Eva: „...*vlastně jsem si splnila své představy téměř bez ohledu na nějaké limity včetně finančních, ... těžké jen bylo přijmout, když si sem najednou někdo začal vnášet to svoje, co nebylo součástí té koncepce, ale on to prostě potřeboval...*“. Broňa: „... *jiná volba už nebyla, bylo to naplánované a schválené, jen chyběly informace a zkušenosti. Teď už přijdou rodiče, kteří vědí, do čeho jdou nebo jdou přímo za tím, tak to už bude lepší. No i učitelky, jak měly ze začátku nedůvěru, nyní už vidí ty výhody, ale starším učitelkám to trvalo déle*“. Dana: ...*“s tou novou zahradou nebyl žádný problém, spíš s tou realizací, ale zase ty starší učitelky, ale není to pravidlo. Máme tu jednu, teď první rok v důchodu, a ta je takový tahoun v té enviromentalce, fakt tý může člověk tu energii závidět..., no s těma staršíma jinak se muselo pracovat*“.

Kompetence manažera:

- stanovení strategie
- personální činnost

- zajištění zdrojů
- chod systému

Dva ze tří respondentů vidí jako podstatnou z pohledu manažera **kompetenci správného výběru lidí**. Broňa ještě podtrhuje důležitost manažerské funkce aktivování a motivování lidí, stejně jako plánování. Stejně zpětně hodnotí jako hodně důležitou **kompetenci zajištění finančních zdrojů**. Broňa: „...*bez toho grantu bychom to nikdy neměli, město nemá ani na opravy budovy.*“ „...*vlastně jsem si splnila své představy téměř bez ohledu na nějaké limity včetně finančních*“ (Eva), „... *hodně jsem se naučila, byl to můj první projekt. Hlavně jednat s lidmi, komunikovat, vysvětlovat, taky hodně informací z přírody – to hlavně při vzniku,*“ Dana: „...“ *no bez peněz by to nešlo, to zřizovatel nám už loni navýšil rozpočet o 100 tisíc, tak jsme mohli začít*“.

Odborné kompetence:

- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského kontextu
- komunikační schopnosti
- jazykové vybavení

V oblasti **odborných kompetencí** se zpětně prokazují jako nejpodstatnější **kompetence znalosti právních a ekonomických předpisů a komunikační schopnosti**. Broňa je uplatňovala hlavně v komunikaci s rodiči: „... *ptali se: kde jsou všechny ty peníze, co jste dostali? Očekávali nové průlezky a těch tam moc nebylo.,...základ byl přesvědčit lidi*“, a při realizaci prvního projektu ve funkci ředitelky: „...*hodili mě do vody a plav, všechno bylo nové a neznámé, ale hodně jsem se naučila, byl to můj první projekt. Hlavně jednat s lidmi, komunikovat, vysvětlovat,*“. Dana klade důraz na správnou komunikaci s partnery a zaměstnanci: „...“ *musíte ještě vydržet, než to zaroste, ... no ono se to líbilo, hlavně rodičům, že je to nové a taky jsme mluvili o tom, co a proč to tam je... Zřizovatel ten nás podporoval celou dobu, oni taky chtěli zachovat takovou tu oázu zeleně ve středu města a tak jsme o tom mluvili, že se to podařilo.*

Kompetence osobnostní:

- time management
- seberozvoj, schopnost sebereflexe
- přijímání rozhodnutí

- práce se stresem

Broňa **dokládá práci se stresem:**, „... poslední rok školy (VŠ) a do toho dokončování celé zahrady, to bylo fakt náročný. Na druhou stranu jsem se v tom vlastně našla, ta nová zahrada přispěla k takovému zklidnění, jsem srovnaná sama se sebou, hezky si to sedlo, našla jsem se.“ a dále uvádí: „...za tu dobu jsem se naučila self-management, time-management a plánovat, pořád plánovat a hodně jsem to využívala, jinak to nešlo. Jako pro vedoucího pracovníka to bylo těžký, nevzdat to, bylo to hodně práce, ale naštěstí tu byla podpora ostatních“ Eva potvrzuje ke **kompetenci seberozvoje:** „...musela jsem se seznamovat s novými druhy rostlin – vlastně původními, ale ty já neznala, ani jsem nevěděla, k čemu se využívají, taky soužití těch rostlin, aby to spolu rostlo...“ Také Dana tvrdí ke **kompetenci seberozvoje:** „...“ naučila jsem se trpělivost, jednání s firmou a dodavatelem, taky vysvětlování kolektivu, vznikaly problémy, ono to není vždycky tak, jak si naplánujete“.

Sociální kompetence:

- sestavování týmů
- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu
- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek

V oblasti **sociálních kompetencí** vyhodnotily respondentky jako důležitou **kompetenci práce s týmem, dále řešení konfliktů, spolupráce s partnery a akceptování stávajících podmínek.** Broňa potvrzuje: „... příště bych řešila rodiče, hned od začátku“. Eva: „... problém je to pro obec, přijmout tu změnu. Ano, tohle chtěli, ale tohle... to už nepotřebují“.

Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu:

- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu
- implementace nových poznatků do edukačního procesu
- využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

Eva hodnotí celou inovaci jako: „...absolutní pohoda, podpora našeho stylu vzdělávání a přirozená účast na životě. Je to taky možnost hledání a zkoumání. Vidiš ty děti, jak si

úplně přirozeně hrajou a přitom objevují a nikdo jim to nemusí říkat a vysvětlovat, že žížala vypadá takhle a že je mokrá... Je to vlastně model návratu do původního bez nějakých velkých herních prvků a vidíš, že to funguje. Fakt celkově dobrý“. Broňa dokládá přínos pro budoucí práci: „... děti jsou šťastné, fakt vidíme ten přínos, oni vlastně děti naučily nás učitelky, že to takhle v tom novém prostředí jde a hlavně, dřív měly jen pískoviště a běhání v prostoru, teď samy hledají, co se dá kde dělat, hrozně si vyhraji s tím, co mají teď v nabídce, ty keře se odhalily a jsou tam nová zákoutí, dá se tam tvořit vlastně cokoli a taky je to nutí víc spolupracovat a komunikovat – když to neunesu, no tak si musím říct o pomoc. Strašně to prospívá... taky jsme si uvědomili, že jsme dřív vychovávali takové skleníkové děti, ale tohle je příprava do života. Dětem to prospěje, vlastně pořád posunují své hranice, ... asi je potřeba, aby si to učitelka v sobě srovnala, co dítěti prospěje a kam až je ochotná jít“.

Shrnutí:

V oblasti **kompetencí lídra** jednoznačně z výsledků vychází jako nejdůležitější v rámci zpětného **pohledu kompetence naplňování vize a pak působení na členy týmu**. Ve dvou případech se změna uskutečnila díky naplňování vlastní vize a v druhém případě byla vedena spíše příkazem – díky situaci.

Respondenti vidí jako první podstatnou **kompetenci z pohledu manažera kompetenci správného výběru lidí a zajištění finančních zdrojů**. Dokládají to jak v hodnotícím dotazníku, tak v rozhovorech.

V oblasti **odborných kompetencí** se zpětně prokazují jako nejpodstatnější **kompetence znalosti právních a ekonomických předpisů a komunikační schopnosti s partnery**. Ani v jednom případě nekladli důraz na **využití cizího jazyka**.

Osobnostní kompetence ukázaly jako nejpodstatnější **seberozvoj u respondentů** a v jednom případě důraz na **time management** a plánování vůbec, stejně jako **práci se stresem**.

V oblasti **sociálních kompetencí** vyhodnotily respondentky jako důležitou **kompetenci práce s týmem, řešení konfliktů a akceptování stávajících podmínek**.

Z hlediska **kompetencí v edukačním procesu** hodnotí respondentky inovaci jako velmi zdařilou. Realizovaná inovace, buď podpoří trend a způsob současného vzdělávání školy, anebo v druhém případě zcela ovlivní nasměrování edukačního procesu směrem,

který inovace měla původně za cíl a vlastně byla aplikována zvenčí, nikoliv jako hlavní a původní součást školního vzdělávacího programu v návaznosti na vizi školy.

IV. DISKUZE

V této kapitole se pokusím interpretovat výsledky bakalářské práce s ohledem na jejich úskalí. Zároveň se zaměřím na shrnutí výpovědí respondentů a pokusím se je porovnat s teoretickou částí této práce.

V empirické části jsem se pokoušela zmapovat využití základních manažerských kompetencí ředitele školy při zavádění inovací v oblasti environmentální výchovy. Předmětem zkoumání byla realizace inovace přírodní zahrady. Potřebovala jsem zmapovat, které školy mají realizovanou přírodní zahradu v jednom kraji. K tomu účelu jsme využila dotazníkového šetření jako předvýzkumu.

Zde se mohou objevit námitky ke sběru dat. Na dotazník nereagovaly všechny oslovené školy ze seznamu mateřských škol anebo spojených základních a mateřských škol do jednoho subjektu ve středočeském kraji. Nelze tedy považovat za zcela relevantní výsledek zjištění ohledně počtu přírodních zahrad v uvedeném kraji. Bohužel jsem s ohledem na své finanční a časové možnosti nenašla jinou vhodnější metodu empirického šetření.

Navíc z výsledků jak teoretické, tak empirické části vyplynulo, že ne každý manažer školy dokáže definovat zahradu v přírodním stylu, takže ani získané odpovědi v oblasti dotazníkového šetření nejsou zcela prokazatelné. Toto šetření, zda respondenti znají či ne, čím je definována zahrada v přírodním stylu, nebylo základním předmětem této bakalářské práce, nicméně považuji za důležité tuto skutečnost zmínit. Na druhou stranu to dokládá, že manažerům chybí tyto informace. I v teoretické oblasti práce je nalezeno velmi málo pramenů, odkud by se daly získat jasně definující informace. Např. Křivánková (2012) uvádí, že zahrada v přírodním stylu je místo pro interakci s přírodou a Garmerith (2013) jmenuje jen několik prvků, které by tato zahrada měla obsahovat.

Další použitou výzkumnou metodou byl polostrukturovaný rozhovor doplněný podpurným dotazníkem, zaměřeným na důležitost dané kompetence v dané oblasti realizování inovace. V této etapě šetření může být úskalím skutečnost, že přestože jsem oslovila všechny respondenty, kteří uvedli, že mají zahradu v přírodním stylu,

výsledkem byl malý počet respondentů k rozhovorovému šetření (v oblasti prosazování změny to bylo 5 respondentů a v dalších dvou oblastech už jen 3 respondenti) a navíc se k rozhovorům přihlásili respondenti dobrovolně a to může vypovídat o tom, že šetření pak absolvovali např. více komunikativní respondenti a výsledek tak může mapovat pouze tuto skupinu manažerů ve školství.

V porovnání soukromého a státního školství v empirické části jednoznačně vychází jako schůdnější prosazování a realizace změny v soukromém sektoru. Otázkou, ale zůstává, zda štědrý investor je typickým znakem soukromého školství.

Podle mého názoru je dostačující výsledek empirické části v počtu 5 respondentek, které nezávisle na sobě potvrdily, že inovace, která vychází z vize školy, do které jsou zapojeni ti, jichž se inovace týká od samého počátku, je mnohem lépe přijímána. Jako schůdnější realizaci takto pojaté inovace potvrzují výsledky 3 respondentek, které inovaci realizovaly a to jak z pohledu respondentek, které realizovaly změnu v souvislosti s vizí školy anebo respondentky, která inovaci realizovala z důvodu příkazu. To dokládá Veber (2002): „Empiricky je dokázáno, že lidé daleko lépe přijímají změnu, pokud se na ní od počátku podílejí, než když je ke změně vede příkaz.“

Výsledky empirického šetření dokládají tuto skutečnost, ale zároveň z výpovědí respondentů vyplývá, že kromě souladu vize s inovací je též důležitý výběr a nasměrování lidí v týmu a jako další důležitý aspekt ovlivňující změnu se jeví finanční zajištění inovace.

Respondentky se jednoznačně shodly a několikrát opakovaly, že základem je finanční zajištění inovace. Mnou získané informace např. ze zahrad realizovaných na Vysočině nebo Moravě, kde jsem se přímo setkala s realizátory a s dokumentací ohledně těchto inovací, svědčí o tom, že lze zahradu v přírodním stylu realizovat i bez miliónových grantů z projektů. Nicméně základ aktivního zavádění inovací musí mít řídicí pracovník v sobě, na tom se shodly při rozhovorech všechny respondentky.

Pokud bychom porovnali kompetence řídicích pracovníků ve školství Lhotková (2012) a empiricky podložené využívané kompetence respondentek, zjistili bychom, že kompetence cizího jazyka v realizaci této změny nebyla označena jako důležitá ani v jednom případě, ale to podle mého názoru souvisí s typem inovace. Jinak respondenti více či méně využili všechny kompetence dle výše uvedené autorky.

V. ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se pokusila zmapovat klíčové manažerské kompetence pro zavádění pedagogických inovací v oblasti environmentální výchovy a odpovědět na otázku, jaké kompetence ředitel školy využívá při zavádění, řízení a evaluaci dané změny. V teoretické části jsem poodkryla aktuální pohled na pracovní funkci ředitele školy. Na jeho vymezení v zákonné formě, jeho role, manažerské funkce a kompetence. Dále jsem se pokusila definovat a popsat změnu a její fáze obecně a poté i přímo ve školním prostředí. V neposlední řadě představit zahradu v přírodním stylu v pojetí environmentální výchovy.

Jeden z požadavků na kvalitu manažerské práce poslední doby je i kreativita. Z pohledu zavádění změn obsahuje kreativita tři složky. V první řadě překonat současný stav a představit si ve své fantazii, že věci a vztahy mohou být jinak. Poté schopnost vyřešit, jaký by měl být nový stav věcí a vztahů (invence) a v neposlední řadě schopnost a odvaha k inovačnímu činu včetně převzetí odpovědnosti za jeho uskutečnění a dopady, které s sebou nese (Dytrt 2009).

Aby respondenti mohli prosadit a realizovat inovaci, využívali přitom své schopnosti, tedy kompetence v různých oblastech – které to jsou, poodhalují výše uvedené rozhovory. Pokud bychom se zaměřili na oblast prosazování a realizace změny, všichni respondenti považují za nejdůležitější kompetenci správného sestavení vize – cíle a práce s týmem. Z rozhovorů vyplynulo a teorie potvrzuje, že pokud se změna nějak zásadně neodchyluje od zaměření školy a všichni zúčastnění jsou do plánování zapojeni od počátku, změnu lze realizovat téměř bez jakéhokoliv odporu. S tím souvisí i fakt, který vyšel z rozhovoru, že malé zapojení zúčastněných na počátku změny, odklonění od vize školy a nejistota ředitele školy při zavádění inovace napomáhají k jejímu složitějšímu prosazování a zvládání odporu proti ní. K realizaci inovace potvrdili respondenti jako nezbytnou kompetenci zajištění finančních prostředků, často je to z jejich pohledu jediná překážka k uskutečnění plánované inovace. Další velmi důležitou schopností manažera je zajistit správný výběr lidí. To pokládají respondenti

za důležité, pokud členové týmu mají zkušenosti s danou inovací, tedy jsou na jedné straně odborníci, na druhé dokáží dobře komunikovat a v neposlední řadě dokládají i své osobní kvality např. v tom, že dodržují termíny atd. Delegování tedy napomáhá k urychlení realizace dané inovace.

V edukačním procesu hodnotí respondentky v rozhovorech a dokládají to i v hodnotícím formuláři inovaci celkově kladně. Realizovaná inovace, buď podporuje trend a způsob současného vzdělávání ve škole, anebo zcela ovlivní nasměrování edukačního procesu směrem, který inovace měla původně za cíl a vlastně byla aplikována zvenčí, nikoliv jako součást vize školy.

Z výzkumu vyplynulo, že u realizovaných zahrad se prvotní impuls dařilo implementovat bez zbytečných průtahů. Od prvního impulzu ke konečné realizaci trvaly přípravy půl roku a realizace 2- 3 roky. V jednom případě první realizace projektu zcela selhala a to díky změny zájmu zřizovatele. Včasná realizace inovace může narážet v případě grantu na průtahy z důvodu legislativy (termíny výběrových řízení apod.).

Pokud se zaměříme na stěžejní téma této bakalářské práce na zavádění inovace v environmentální výchově, můžeme říci, že tato práce zmapovala kompetence, které jsou pro ředitelky v realizaci změny zahrady nejvíce potřebné. V souvislosti s výsledky této práce, bych doporučovala zaměřit se ředitelům škol na posilování kompetencí v oblasti komunikace, stanovení a naplňování vize a dále v oblasti zajišťování finančních zdrojů k realizaci změn. Mimo kompetencí je v práci manažerů ve školství potřeba se vzdělávat v oblasti zavádění změn z důvodu neustálé potřeby změny a vzhledem k náročnosti její fáze přípravy, realizace i udržení.

Podle mého názoru schází ředitelům škol v oblasti environmentální výchovy informace k tomu, jak má vypadat školní zahrada v přírodním stylu, aby plnila svou funkci místa pro interakci s přírodou. Doporučovala bych v této oblasti využít projektů, popřípadě alespoň literaturu, která byla v souvislosti s projekty vydaná. Přesto si na základě mých zkušeností myslím, že odborné literatury konkrétně této oblasti je nedostatek a bylo by vhodné se na tuto oblast více zaměřit.

Tato doporučení by mohla přispět k lepšímu zvládnání změn a to nejen v oblasti environmentální výchovy.

VI. POUŽITÁ LITERATURA:

BÁRTOVÁ, Tereza, 2008, Diplomová práce: Inovační management, 2008

DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. 2009, Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2009, 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

GAMERITH, Werner. 2013, Moje přírodní zahrada: příručka zahradního vědění. 2. vyd. Překlad Radomil Hradil. Jindřichův Hradec: Přírodní zahrada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-260-5326-2.

GRÜNDLER, Elisabeth C a Norbert SCHÄFER. 2010, Dětská hřiště a zahrady v přírodním stylu: význam, plánování, realizace. Vyd. 1. Praha, 2010. ISBN 978-80-7212-523-4.

KOTTER, J. 2008, Vedení procesu změny, Praha: Management press, 2008. ISBN: 978-80-7261-015-0

KŘIVÁNKOVÁ, Dana, 2012, Jak založit školní přírodní zahradu. Vydala Lipka Brno 2012

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. 2012, Kompetence řídicích pracovníků ve školství: význam, plánování, realizace. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, 103 s. ISBN 978-807-3578-992.

MÁCHAL, A. 2006, Malý ekologický a environmentální slovníček, Brno Rezekvítek 2006. ISBN: 80-86626-08-3

NĚMCOVÁ, Klára. 2010, Magisterská diplomová práce: Koncept osobnostního a sociálního rozvoje manažerů v pojetí personalistů, 2010

PLAMÍNEK, J. 2011, Vedení lidí, týmů a firem, Praha GradaPublishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3664-8

POL, Milan. 2007, Škola v proměnách. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

PRÁŠILOVÁ, M. 2006, Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

ISBN 80-244-1415-5.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. 2002, Být učitelem: co by měl učitel vědět o své profesi. Praha: Univerzita Karlova, 2002, 51 s. ISBN 80-729-0077-3.

VEBER, J. 2002, Management Základy, prosperita, globalizace, Praha Management press. 2002. ISBN 80-7261-029-5

ZÁKON č. 17/1992 Sb., o životním prostředí

ZÁKON č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

VII. PŘÍLOHY

Dotazník - vzor

Osnova rozhovoru

Hodnotící formulář kompetencí ředitele školy - vzor

Rekapitulace vyplněných hodnotících formulářů kompetencí ředitelů školy

Přepisy rozhovorů

Příloha č.1: Dotazník

1. Jste:

- žena
- muž

2. Ve funkci ředitele školy pracujete:

- méně než 6 let
- 7 až 10 let
- více než 10 let

3. Počet pedagogických pracovníků:

4. Počet nepedagogických pracovníků:

5. Vaše školní zahrada:

- je zahrada v přírodním stylu
- je zahrada pouze s některými prvky zahrady v přírodním stylu
- není zahrada v přírodním stylu ani neobsahuje žádné její prvky

6. Je školní zahrada vybudovaná v souladu s vizí vaší školy?

- ne
- ano
- nevím
- jiná odpověď (prosím doplňte)

7. Kdo inicioval vytvoření této školní zahrady?

- ředitel
- rodiče
- zřizovatel
- pedagogové
- někdo jiný (prosím doplňte)

8. Byl/-a jste si hned od počátku jako ředitel/-ka jistý/jistá vytvořením školní zahrady v přírodním stylu jako vhodnou inovací?

- ano
- ne

- jiná odpověď (doplňte prosím)

9. Měli jste vytvořený vlastní pracovní tým pro realizaci zahrady?

- ano
- ne

10. Osvědčilo se vám delegování na ostatní pracovníky nebo na pověřený tým při realizaci zahrady?

- ano
- ne

11. Jakou roli jste zastával/-a při realizaci zahrady? (můžete označit více odpovědí)

- myslitel (přináší nápady, je tvůrčí)
- dotahovač (detailista, systematicky dotahuje k cíli, dbá, aby se na nic nezapomnělo)
- hybatel (motor týmu, zejména za standardních podmínek, uskutečňuje nápady ostatních)
- specialista (zná a ovládá svůj obor, spolehlivý v rámci své specializace)
- režisér (určuje kdo, co a kdy bude dělat, rozděluje operativní úkoly)
- koordinátor (strategicky vede proces)
- vůdce (má rád, když jsou věci podle jeho představ, přebírá vedení v obtížných situacích)

12. Z jakých zdrojů byla realizace zahrady financovaná? (můžete označit více odpovědí)

- vlastní
- zřizovatel
- fondy EU
- ministerstvo životního prostředí
- jiné (prosím doplňte)

13. Zahradu jste vytvořili na základě:

- projektu architekta
- vlastního návrhu
- jiná odpověď (prosím doplňte)

14. Jak dlouho trvaly přípravné práce (od prvního nápadu po začátek realizace)?

- méně než 6 měsíců
- 7 měsíců až 1 rok
- 1-2 roky
- více než 2 roky

15. Jak reagovali na přírodní zahradu zaměstnanci?

- nedůvěřivě
- neutrálně
- nadšeně

16. Jak reagovaly na přírodní zahradu děti?

- nedůvěřivě
- neutrálně
- nadšeně

17. Jak reagovali na přírodní zahradu rodiče?

- nedůvěřivě
- neutrálně
- nadšeně

18. Jak reagoval na přírodní zahradu zřizovatel?

- nedůvěřivě
- neutrálně
- nadšeně

19. Jak často realizujete podobně velkou inovaci ve vaší škole?

- poprvé
- každých 5 let
- asi každých 10 nebo více let

20. Zadejte název vaší školy:

ROZHOVOR

1	Velikost a druh školy:
2	Počet zaměstnanců? Děti?
3	Jak dlouho jste zde ředitelka?
4	Jak vůbec myšlenka ZPU vznikla?
5	Jak jste se dozvěděla o ZPU?
6	Proč jste se rozhodla realizovat ZPU?
7	Do jaké míry souvisí realizace zahrady s vizí Vaší školy?
8	Byla jste si od počátku jistá touto změnou? Jaký vliv na ostatní zaměstnance?
9	Jak vznikal tým k realizaci? Jak se během realizace vyvíjel?
10	Jaké výhody mělo delegování, kdy to bylo nejefektivnější? Jaké nevýhody?
11	Jakou roli jste hrála vy? (myslitel, hybatel, dotahovač, specialista, režisér, koordinátor, vůdce)
12	Jak dlouho trvaly přípravné práce?
13	Jak dlouhotrvala samotná realizace?
14	Co bylo nejtěžší?
15	Přínos pro školu?
16	Jaký byl největší přínos pro Vás jako ředitelku?
17	Jak zpětně hodnotíte tuto uskutečněnou změnu a to, co Vám přinesla? Šla byste do toho znovu?
18	Jak často realizujete podobně velkou inovaci (změnu)?

Hodnoticí formulář kompetencí ředitele školy

Jak důležitá byla uvedená činnost v různých etapách realizace zahrady?

4 - pro mě nejdůležitější, 3 - menší důležitost, 2 - důležité, 1 - nedůležité,
0 - nevyužila jsem vůbec

	Prosazování změny	Vlastní realizace	Evaluace
Strategické myšlení - lídr			
Správné sestavení vize - cíle			
Stanovení a rozmyšlení priorit			
Propagace školy			
Působení na členy týmu			
Rozvoj organizace - manažer			
Stanovení cílů v souladu s vizí školy			
Správný výběr lidí			
Zajištění finančních zdrojů - projekty, granty			
Zajištění chodu - plánování			
- organizování			
- řízení lidí			
- aktivování a motivace lidí			
- kontrola			
Odbornost			
Znalost právních a ekonomických předpisů			
Využití trendů vývoje ve školství			
Správná komunikace s partnery, zaměstnanci...			
Využití cizího jazyka			
Osobnostní kompetence			
Správné rozvržení času			

Pravidelné vzdělávání			
Správné rozhodnutí včetně důsledků			
Poučení z vlastních chyb			
Práce ve stresu - pod časovým tlakem			
Sociální kompetence			
Sestavení týmu a práce s členy týmu			
Řešení konfliktů			
Zvládání odporu proti změnám			
Spolupráce s partnery školy			
Akceptování stávajících podmínek			
Řízení a hodnocení edukačním procesu			
Odpovídající naplánování a implementace ŠVP			
Využívání výsledků evaluace			
Zavádění nových poznatků do vzdělávání			
Využití poznatků k včasné inovaci ŠVP			

Příloha č.5:

ANNA

Velikost a druh školy: 2 třídní, 56 dětí

Počet zaměstnanců? 4 uč 4 provozní necelý úvazek – k pokrytí provozních potřeb

Dětí?

56 i 2 leté – zpětně k posouzení , jsme zvládli i když náročnější

Jak dlouho jste zde ředitelka?

18 let

Jak vůbec myšlenka ZPU vznikla?

- snaha změnit původní zahradu železných průlezek
- nabídky – chceme dřevěné ne zcela hranaté
- zabýváme se Ev – návštěvy ekocenter...

Jak jste se dozvěděla o ZPU?

- letáky reklamy
- semináře NDIV - fotky přímo ze zahrady přírodního stylu v ČB – velmi inspirující
- Toulcův dvůr – Semínko
- i myslím pro nás finančně méně náročné
- chceme přírodní, ale ne extrém – vzít v potaz podmínky (nemám zahradníka, jeptišky...)
- pokusy něco změnit a jak – pomoc zřizovatele
- nebránila jsem se, nová věc – těžší představit rodičům
- díky vlastní zkušenosti – kde jsem si nejvíc vyhrála
- pídila jsem se dál a co rodiče na to?
- využít příležitosti – pozorování...

Rodiče – očekávala jsem větší odpor – trend školky – dítě připraveno na hraní – oblečení

Proč jste se rozhodla realizovat ZPU?

- soužití s okolním prostředím
- RVP

Do jaké míry souvisí realizace zahrady s vizí Vaší školy?

- protože děti nepřijdou tolik do styku s přírodou, životem našich babiček – zvířata...
- snažíme se naplňovat EV dle RVP poměrně hodně zaměření na EV – přirozené prostředí – seznamování s okolím - výlety
- akce s rodiči – využití toho, co nás obklopuje

Byla jste si od počátku jistá touto změnou?

- dokonce, když jsme přišli za zřizovatelem s plánem ZPU, ptal se, zda víme do čeho jdeme
- rizika úrazu větší asi, než si děti zvyknout se zde pohybovat
- potřeba ohájit
- nejistota v tom, zda odbourat vše, co máme dodnes – dříve z dotace brouzdaliště na hry s vodou – velká obliba u dětí

Jaký vliv na ostatní zam.?

- díky trendu školky nebyl problém
- náročnější zaběhnout děti...
-

Jak vznikl tým k realizaci ?

- první soupis věcí ve spolupráci s 2. mš
- setkání architektů a rodičů v mš – představení prvků, vysvětlení nejasností
- vznikl plán
- úpravy – koordinace co lze x co chceme
- detaily doladování
- velmi dobrá spolupráce s architektkami – zkušené
- město financuje i zajišťuje realizaci
- birokracie – 2 roky od vyhlášení – ještě se nekoplo – neočekávala jsem, peníze schválené a příznivé počasí a nic – komunikace se zřiz....
- kolegyne hodně zapálená do Ev – odbornost a jář. vášeň
- potřeba vytvoření podmínek dětem
- sami se děti podílejí – vztah – neničí...

Jak se během realizace vyvíjel?

Jaké výhody mělo delegování, kdy to bylo nejefektivnější?

Jaké nevýhody?

Jakou roli jste hrála vy?

(myslete, hybatel, dotahovač, specialista, režisér, koordinátor, vůdce)

Jak dlouho trvaly přípravné práce?

2 roky

Jak dlouho samotná realizace?

Co bylo nejtěžší?

- předtím ta nejistota – strach, že to zase nedopadne
- byl už jeden projekt, ale ten se celý nikdy nerealizoval
- přizpůsobit se změně na radnici – někomu stačí
- nebyl větší problém – pracovalo víc lidí . každý svou roli,
- přínos termíny – muselo se do (na tom ztroskotal minulý projekt)

Přínos pro školu?

- obohacení her venku
- pomůcky pro děti ven – stálá obnova
- nová zahrada – bude se měnit – možnost pozorování změn
- trvalejší hodnoty
- nedílná součást - venku lákavého prostředí

Jaký byl největší přínos pro Vás jako ředitelku?

- získání nových věcí

- další impulzy díky pátrání
- musí být čl. sám o sobě k přírodě, nikoliv díky trendu
- velké uspokojení – můj šálek čaje

Jak zpětně hodnotíte tuto uskutečněnou změnu a to, co Vám přinesla?

Když už se něco naskytne, dokud nezkusím všechny možnosti, jak se k věci dostat, tak nepřestanu.

Jak často realizujete podobně velkou inovaci (změnu)?

- ne tak velké, ale stálá potřeba projednávat se zřiz. – náročné časově i administrativně a jinak – a efekt ne až tak velký
- vše závisí hl. na financích
- čl. má potřebu zlepšovat – je to v něm
- po nástupu – velká potřeba zlepšení
- možnost své představy realizace
- záleží kdo je na městě
- únava po realizaci
- nový impulz...
- problém s budovou – šj ve sklepě – mokré – problém s hygienou – potřeba vyřešit. trend dovážení jídel – nepovažuje za dobré pro mš. – klesá úroveň
- snaha vyřešit
- vyhlášen grant – mateřská centra – možnost využití – spolupráce – vykomunikovat...

zda by to šlo – kooperace – oslovení zřizovatele – využití grantu 97 %

zahrada i pro mateřské centrum

dokončení 2010

Ř: - má potřebu koncepce – realizace díky financím po částech – zas uniká komplexnost

- ideální teď hotový projekt včetně odbornosti – předpisy – bezpečnost, hygiena a teď postupná realizace
- fotoknížky každý rok –vypovídající
- původní prvky zahrady odchází – podlehnou nové zahradě

role

myslitel tvůrce - hodně

dotahovač – předpisy...

hybatel ne – finance odborníci – spíše úspěch – zkušenost

režisér ne – nastaveno

koordinátor – moje malá role při realizaci

vůdce vůbec ne – spíš doladovat

částečně specialista

MŠ Broňa

Velikost a druh školy: 4 třídní státní MŠ, zřizovatel město

Počet zaměstnanců?

14 – 8 uč.

Děti?

108

Jak dlouho jste zde ředitelka?

- zástup za ředitelku
- 3. rok
- září nástup – prosinec 1. schůzka k projektu

Jak vůbec myšlenka ZPU vznikla?

- není moje iniciativa – jsem na zástup
- původně maminky a bývalá řed.- sami naplánovaly bez účasti ostatních – podaly grant
- maminky chtěly vylepšit zahradu, když nešla budova alespoň zahradu
- použili jsme i původní průlezky jako repas

Jak jste se dozvěděla o ZPU?

- díky projektu

Proč jste se rozhodla realizovat ZPU?

- Víceméně vznikla díky nabídkám grantů, ale 2 maminky byly tak naladěny, MŠ tolik ne
 - 1. žádost - oranžová zahrada
 - 2. pokus nadace proměny – Gavlovský architekt

Do jaké míry souvisí realizace zahrady s vizí Vaší školy?

- trochu opačně – využití šance a přizpůsobení švp – větší využití
- částečně EV bylo v švp

Byla jste si od počátku jistá touto změnou?

- já sama bych do toho nešla, nebyla jsem zcela přesvědčená, neměla bych tu odvalu

Jaký vliv na ostatní zam.?

Z počátku nedůvěra, nyní vidí výhody, starším uč. trvá déle.

Jak vznikal tým k realizaci ?

- úplně od začátku 2 maminky + býv. řed.
- vyšel grant
- skalní – 2 maminky, uč. a řed.
- postupně se nabalovali další 10 -12 lidí to odtáhli

Jak se během realizace vyvíjel?

- táhly 2 matky
- v projektu spolupodílení školy
- firmy na speciál. práce , subdodávky
- projektant architekt Gawlovsky
- schůzky –nadace, architekti, řed.+ uč. rodiče...
- zůstalo 10-12 lidí skalních – nabalili se ostatní
- jednotlivé části archit. naprojektoval, odsouhlasené MŠ – nadace – peníze do MŠ – architektovi – dodržoval termíny
- řed. – jednotlivé prvky - dohled, organizování, kontrola – pokud nefungovalo – schůzka všech – organizovat v souladu s provozem škole

Jaké výhody mělo delegování, kdy to bylo nejefektivnější?

Jaké nevýhody?

Jakou roli jste hrála vy? (myslíte, hybatel, dotahovač, specialista, režisér, koordinátor, vůdce)

Jak dlouho trvaly přípravné práce?

Jak dlouho samotná realizace? – 3 roky

Co bylo nejtěžší?

- začít
- přesvědčit učitelky – vznikalo to bez nich a měly pocit, že je stejně nikdo poslouchat nebude, máme své práce dost, ať to oni udělají
- základ – přesvědčit lidi – zapojit je od počátku – jinak velká práce s personálem, komunikovat, přesvědčit – jiná volba už nebyla – grant byl schválený – chyběly informace, nezúčastnili se projektování
- přesvědčit rodiče – napláňovat, aby je zaujalo – rodiče si hledali chyby - kritika velká práce s přesvědčováním – na přípravné brigády nikdo nepřišel – pracovaly uč. s dětmi
nejlépe od začátku zatáhnout – vznik podzemních telefonů – líbilo se – další hatina = ohrádky z větvového proplet. plotu - problém a nepochopení – na co to tu máte, budete tam děti zavírat?
- plán - s plánem pracovat

Přínos pro školu?

- jsme jiní má své výhody i nevýhody – hodně přitahujeme pozornost – ustát to
- naše poloha a velikost – dost problémů
- od září přijdou děti přímo za touto školou
- děti jsou šťastné – neměly jiné vyžití než pískoviště nebo běhání v prostoru sami hledají, co kde se dá, hrozně si vyhrají s tím, co mají v nabídce, podporuje je ve fantazii, keříky jsou víc přístupné dá se tvořit...spolupráce, strašně to prospívá, stmelují, nutí domluvit se
posun i my uč. posunujeme svůj náhled na vzdělávání dětí
hodně je to rozvíjí – mají příležitost...
- učitelky – musely si zvyknout na jiný styl – mít děti stále na dohled, sami děti jí

- naučili, že to takhle jde a co to přinese
- zpětně – uvědomění si, že nevychováváme skleníkové děti – příprava do života
 - i rodiče se učí chápat, že se dítě opravdu naučí – má to přínos
 - dětem to prospěje – postupně posunují své hranice přestože i rodiče jsou proti
 - komunikace – pracovní oděv na zahradu

Jaký byl největší přínos pro Vás jako ředitelku?

- rozhled
- řešila bych rodiče
- za 3 roky
- přínos jako 1.projekt jsem realizovala (uč., pak mimo školství, 2 roky zpět a projekt)
- jako pro vedoucího prac. těžký, nevzdát se, hodně práce. velká výhoda – podpora ostatních – vzájemná
- hodně jsem se naučila
- hodně pracovat s lidma – komunikovat, vysvětlovat...
- pro funkci řed. – hod'te mně do vody a plavat – jako většina, ale hluboká neprůhledná voda – skok a kách –
- naučilo mě selfmam. timeman. ,naplánovat ,
- jednat s lidma
- hodně informací z přírody při vzniku
- rozšíření obzoru
- uspokojení – sama se sebou srovnaná, zklidnění všeobecné, hezky si to sedlo, moc mi to pomohlo, našla jsem se
- 1 hodně přírodní uč. a dalších 6 se učí - postupně
- provozní se nezapojují – je potřeba je víc zapojit

Jak zpětně hodnotíte tuto uskutečněnou změnu a to, co Vám přinesla?

- sama v sobě si srovnat, co to dítěti přinese a jestli se s tím srovná uč.

Šla byste do toho znovu?

- kdybych měla tyto info a zkušenosti tak bych do toho šla, ale předtím sama o sobě ne

Jak často realizujete podobně velkou inovaci (změnu)?

Ředitelka:

- problém s rodiči – začali dávat dítě do takovéto MŠ a teď změna bez jejich vědomí?
- byl problém – mohli mít informace, ale na schůzky nechodili na - 1. schůzce pouze 1 rodič – kromě 2 iniciátorek
- 2. schůzka – 2 jiní rodiče
- poučení – od začátku zapojit co nejvíc lidí, hlavně rodiče
- rodiče – se divili, kde jsou ty peníze – nové průlezy kde jsou? x nás a dětí – my jsme s tím v pohodě

MŠ Dana

Velikost a druh školy: státní MŠ, 4 třídní – městys Komárov, bývalá podniková MŠ, bez ŠJ jen výdejna

Počet zaměstnanců? 7 pedagogů a 3,5 ost. 0,5 školník

Děti: 100

Jak dlouho jste zde ředitelka?

- 10 let

Jak vůbec myšlenka ZPU vznikla?

- ráz Komárova a podbrdská, zahradu lemuje potok, zachovat ráz okolí a zeleň uprostřed města
- 1 třída – modrá – zaměřená na Ev – rozšiřuje do mš
 - zařízená lupy...
 - pokusy – objednání housenky - motýl

Jak jste se dozvěděla o ZPU?

- více méně já řed.
- nabídka firem - hledání
- firma, z vedlejší vesnice, která byla schopná realizovat naše představy a odpovídalo bezpečnost. požadavkům, návrhy – potřeba zhodnotit, vykomunikovat

Proč jste se rozhodla realizovat ZPU?

- spouštěč – bezpečnost – potřeba realizovat dopadové plochy
- bylo potřeba jednat

Do jaké míry souvisí realizace zahrady s vizí Vaší školy?

- ano asi tak
- 1 úplně zaměřená třída, ostatním předává poznatky EV
- uč. mají výhodu a využívají hned po svačině – možnost využití
- výhoda v blízkém okolí je dostupný les, rybníky, kinologický areál
- příroda je blízko

Byla jste si od počátku jistá touto změnou?

- určitě
- priorita – vybavit nově třídy – starý nefunkční nábytek – trvalo 7-8 let obměna
- učitelky – ocenily, radost
- zahrada stranou – ale byla v plánu, postupně, pak teprve zaměření na zahradu nyní realizována postupně

Jaký vliv na ostatní zaměstnance?

- školník v popisu práce – péče o zahradu o sad – keře rybízky
- zapojení i neped. prac
- uč. neměli problém s rázem zahrady, ale s realizací – narušovala provoz zahrady – 100 dětí
- potřeba zrekultivovat – kácení nebez. stromů – těžká technika narušila stávající zeleň – komunikace s uč. – potřeba vydržet než se rekultivace dokončí
- trvalo déle než jsme očekávali

- jestli dobře to realizovat v čase zimy a jara – uč. měly problém
- z hlediska rozpočtu – lépe realizovat na zač. roku
- vysvětlit
- se samotnou změnou nebyl problém

Jak vznikal tým k realizaci?

- zvykem v MŠ cokoli se dělá – porada a vyjádřit se k tomu
- učitelky se podílely na plánování
- třeba já dám návrh a ostatní se k tomu vyjádří, nebo sami navrhnou
- zahrada – bez stinného koutu – potřeba si dát požadavek a snažíme se to naplnit
- je potřeba hodně komunikovat s kolektivem – hlavně starší věkově, ale není to pravidlo – záleží na osobnosti – 1 uč. 1. rok v důchodu a má hodně elánu, akční – EV obdivuhodně
- starší uč. hůř a déle trvá, než si zvyknou na něco nového
- dříve – tvorba švp – těžké prosazování, narušení vztahů v kolektivu, 1 uč. velmi proti inovaci
- na starosti já díky počtu pedag. snížení úvazků – konzultace, ale zajištění řed.

Spolupráce s partnery. Zřizovatel – velmi dobrá, téměř 100% požadavků splněno – má informace – ředitelka v zastupitelstvu

Jak se během realizace vyvíjel?

- dobrá volba firmy, velký přínos, ost. uč. – zkrácený úvazek – nemají prostor

Zajištění financí – navýšení rozpočtu – zřizovatel, za účelem realizace zahrady

Ředitelka : Plánování – zajištění prostředků (vykomunik. na zřizovateli – členka zastupitelstva) – realizace postupně dle plánu – rozfázovaná dle finančních prostředků – roční plán

Vlínáte do zahrady a vynořuje se více nových problémů

Jaké výhody mělo delegování, kdy to bylo nejefektivnější?

- kompetentní firma – dobrý výběr – hlídala a znala předpisy – přesně návrhy dle požadavků revize, pracovali denně do 6 večer
- návrhy od firmy – řed. musela rozhodnout, že je nevhodné – skluzavka ve svahu – konzultace nebo vhodné – bludiště z přírodnin
- při plánování – architekta povolána firmou – zjistila nebezpečí stromů – já zajistila starostu, ochranáře, na každou větev musíte mít papír – oú povolil kácení
- řed. zajistila kácení a odvoz bez fin. nákladů – vyřídila jsem ušetření financí, za odvoz dřeva a kamenů
- ohledy na okolí – kácení stromů, jak přijme okolí – ochrana prostředí
 - (zkušenost dříve kácení nebezpečných stromů – velký odpor občanů – důsledky rozhodnutí – odůvodnit obavy)
- vše dali naprosto do pořádku
- bonusy – repas vláček jako dar

Jaké nevýhody?

•
Jakou roli jste hrála vy?(myslíte, hybatel, dotahovač, specialista, režisér, koordinátor, vůdce)

•
Jak dlouho trvaly přípravné práce?

- cca půl roku + postupná realizace
- důležité plánování, aby zahrada nebyla předimenzovaná, ale děti dostatek prostou ale i vyžití – i prostor pro intimitu

Jak dlouho trvala samotná realizace?

- ve 2 etapách –v souvislosti na financích

Co bylo nejtěžší?

- každé plus přinese s sebou další mínusy

Přínos pro školu?

- hlavně pro děti , mají vyžití
- rodiče – pochvaly za zahradu, ocenění

Jaký byl největší přínos pro Vás jako ředitelku?

- v první řadě spoustu starostí, aby všechno klaplo dříve byla budova a pocit, že zahradu odsouvám – revize – potřeba řešit
- velké uspokojení z vykonané práce
- naučila jsem se trpělivost, jednání s firmou, dodavatelem, vysvětlování kolektivu, nové, vždy přinese něco jinak, není to úplně tak, jak si plánujeme – hned hotové nelze, vyskytly se problémy – vysvětlí a být trpělivé je naučit taky
- voda – proč se plancá voda?, proč se nečerpá z potoka - ale kdo to bude dělat – nemá na to zkoušky – zase vysvětlování kolektivu – ne všechno jde, jak si myslíme – překážky, předpisy a neočekávané události – já zodpovídám, musím vysvětlovat – aby nevznikaly problémy

Jak zpětně hodnotíte tuto uskutečněnou změnu a to, co Vám přinesla?

- uspokojení, že se to naplňuje

Šla byste do toho znovu?

- asi jo, to uspokojení z dobře vykonané práce, ikdyž se vyskytnou objektivní potíže – zraněný truhlář a zase: Kdy už tam budeme mít tu skluzavku

Jak často realizujete podobně velkou inovaci (změnu)?

- pořád, je to koloběh, už zase vidím, že je potřeba
- po 10 letech zahradu
- v budově spíš jedna velká vize a postupně se za ní šlo – nelze v 1 rok vyměnit nábytek ve všech třídách, ale postupně

Cilka

MŠ – 8 třídní státní, zřizovatel město Pb

208 dětí – 8 tříd

původně 2 školky spojené v roce 2002

26 zaměstnanců

12 let řediteluje

Jak vůbec myšlenka ZPU vznikla?

EV

- je součástí ŠVP
- Navazovala na bývalou ředitelku
- zaměření školy víc jak 12 let

EV prakticky – ve všech třídách zvíře – křeček, oblovky..

- záhonky
- hmatová stezka – grant města – špatný výběr místa pod stromy – neplnila účel – chybami se čl. učí – zrušená
- bylinkový záhon, stromová stezka, popis cedulek – i jedovatý – využití k poznání okolí roste hodně
- průlezky – začlenění rodičů – přírodní styl

nabídka na netu – nabídka zpracování projektu na přírodní zahradu – zaujal Ř.

- 1. schůzka – informace
- další – ne zcela profesionální přístup, daleko z Brna pro projektanta...
- radši oslovení zřizovatele – už měl vytipované 2 mš a pracoval s předstihem na projekech ZPU

využití a připojení – práce řed., řed. – musela si vykomunikovat přibrání do projektu, vzhledem ke zaměření na ev.

zřizovatel – proč chtěl ZPU – spíše díky nabídce než že by si uvědomovali význam ZPU.

Proč ty chceš ZPU? zahrada potenciál – přihlášení přes zřizovatele

vodní prvek chyběl – příprava a domyšlení – co to přinese dál, mám na to lidi – údržbu a provoz?

Jak jste se dozvěděla o ZPU?

V reálu neznáme, vyhledávání na netu.

Jaká zkušenost – ev děláme, ale závislost na financích

Co lze samostatně – tvoříme za pomoci uč. a dětí, popř. rodičů

Snaha: zapojit rodiče – ne všichni

- těžké zohlednit požadavky hygieny, bezpečnost
- při realizaci využít dodavatelské firmy se zodpovědností za dodržení předpisů

Proč jste se rozhodla realizovat ZPU?

Fáze dotace – hrrr akce

Do jaké míry souvisí realizace zahrady s vizí Vaší školy?

Byla jste si od počátku jistá touto změnou?

Jaký vliv na ostatní zam.?

Jak vznikl tým k realizaci ?

Porada

Každá uč. se písemně vyjádřit co by chtěla a co ne na zahradě

2 školky původně – 1. zaměř. dlouhodobě na ev

2. se přidává v něčem - 2x dotazník – nechce zvíře...

Vznikl plán

Zřizovatel – město – zadali zpracovat projekt předem s výhledem na ZPU

Práce s projektantem – byl čas na plánování – dobrá spolupráce se zřiz.

- část navrhoval

- část zaměstnanci

vznikl plán s ohledem na práci s d., roční období – kopec s tunelem

- venkovní dílna – pergola, část pro 1. i 2. školku...odpady..

- vodní hospodářství – koryta s vodou – s ohledem na předpisy – ustoupení od uzavřeného oběhu, mlhoviště

- pěstování – vyvýšené záhony – bezpečnost, praktičnost

- tradice –

- info tabule – na vyvěšení prací dětí – domů x ozdoba zahrady

Jak se během realizace vyvíjel?

Jaké výhody mělo delegování, kdy to bylo nejefektivnější?

Jaké nevýhody?

Jakou roli jste hrála vy?

(myslite, hybatel, dotahovač, specialista, režisér, koordinátor, vůdce)

Jak dlouho trvaly přípravné práce?

Krátce – 12. listopad – 1. porada, do týdne návrhy uč. – zpracovali - já zástupkyně a vedoucí odlouč. pracoviště – celé 15.12. – celkem 1. měsíc, pak dodatky ke zpracování a do 6. ledna podat

Jak dlouho samotná realizace?

Co bylo nejtěžší?

- Obhájit si u projektanta – udržet linii přírodní styl, nedopustit, aby vznikl paskvil, dodržet stejnou koncepci

- architekti nemají moc zkušeností

Jaký byl největší přínos pro Vás jako školu?

- nestálý kolektiv – 2. mš obměna personálu

- přínos být více s dětmi venku – díky nově vytvořeným podmínkám

- popř. po uč. šlapat, aby využívali více kontrolovat a využít potenciál

Jaký byl největší přínos pro Vás jako ředitelku?

- práce
- dokud má člověk ten motor
- potřeba ne ustrnout
- poučení – při výběru nových zaměstnanců – zaměření ev, vztah k ev, ne extrémní využívání potenciálu zahrady

Jak zpětně hodnotíte tuto uskutečněnou změnu a to, co Vám přinesla? Šla byste do toho znovu?

Jak často realizujete podobně velkou inovaci (změnu)?

Eva

Velikost a druh školy: soukromá waldorfská MŠ, 2 třídní – zřizovatel

Obědy zdravé stravy i Zš a pro veřejnost

- blízko Prahy, satelity – velký zájem
- v rejstříku škol
- KÚ Praha

Počet zaměstnanců?

- Dle normativů , 5 uč, 1 třída 2 úvazky, 2. třída 1,- úv. a 2x 0,5

Děti? 50 + předškolka

Jak dlouho jste zde ředitelka?

- Od jara 2010 – předtím přípravy

Jak vůbec myšlenka ZPU vznikla?

- Permakulturní zahrady – architekt Jaroslav Svoboda
- v souvislosti se stavbou mš
- aby souvisela s WP – smysluplná činnost – péče o zahradu a zvířata = užitek – plody, ovčí vlna ...

Jak jste se dozvěděla o ZPU?

- souvislost se vzděláváním
- přechod ze státní mš s wp jako řed. do stavby nové MŠ s WP - po 2 letech
- nadace – chtěli založit takovouto mš
-

Proč jste se rozhodla realizovat ZPU?

- krásná zahrada s farou – fara nevhodná , potřeba nová budova mš
- ale zahrada byla podstatná
- selské stavení – ateliér

Do jaké míry souvisí realizace zahrady s vizí Vaší školy?

- jednoznačně souvislost s vizí

Byla jste si od počátku jistá touto změnou?

- hledání s týmem, aby navazovala na wp + jsem věděla kdo sem přijde, znám je
- architekt se zaměřením na wp – dobrý výběr lidí

Jaký vliv na ostatní zam.?

- spoludotváření před zahájením provozu
- v souladu s wp

Jak vznikal tým k realizaci ?

- ředitelka, architekt, postupně ostatní

Jak se během realizace vyvíjel?

Jaké výhody mělo delegování, kdy to bylo nejefektivnější?

- architekt fakt odborník a detailista

Jaké nevýhody?

- ani žádné

Jakou roli jste hrála vy? (myslite, hybatel, dotahovač, specialista, režisér, koordinátor, vůdce)

- myslitel – zpočátku sama na projekt s architektem – s ohledem na wp a budoucí zaměstnance
- každý měsíc před zahájením provozu schůzka zaměstnanců- kolégium
- využití prostředí, původních starých stromů, kamenů...
- specialista – wp , bývalý tatínek z původního pracoviště
- soužití rostlin, užitek, tradiční rostliny - neznámé

Jak dlouho trvaly přípravné práce?

- tak půl roku

Jak dlouho samotná realizace?

- asi dva roky

Co bylo nejtěžší? - riskování

- představit si jak bude zahrada dál žít a růst – jak ji vlastně osadit a čím
- obnovit i využít stávající prvky - představit si
- přijmout změny související s obměnou personálu bez ohledu na původní koncepci - vnáší si každý svoje

Přínos pro školu?

- absolutní pohoda
- podpora
- přirozená účast na životě, hledání, zkoumání...

Jaký byl největší přínos pro Vás jako ředitelku?

- nové obzory
- naplnění svých představ téměř bez ohledu na finance investor hradil Maitrea bez limitů

Jak zpětně hodnotíte tuto uskutečněnou změnu a to, co Vám přinesla?

- celkově dobrý
- nemuset tvořit zahradu dle předpisů, ale na základě přírodních zákonitostí a potřeb pro vzdělávání
- zase volnost + využití původního prostředí – využívané s dětmi
- ochutnávání...
- model návratu do původního bez herních prvků

Šla byste do toho znovu?

- určitě
- setkávání s odporem obce – potřeba spolupráce
- jo školku tu chtěli, ale tohle už nepotřebují

Jak často realizujete podobně velkou inovaci (změnu)?

- problém pro obec přijmout změnu – nově domov důchodců
- mš chtěli, ale DD nepotřebují
- snaha budovat vztahy – zaměstnávání místních lidí
- zachování původního – budova fary – vykomunikovat se zam. architektem...

Příloha č.5

Hodnotící formulář kompetencí ředitele školy

Jak důležitá byla uvedená činnost v různých etapách realizace zahrady?

4 - pro mě nejdůležitější,

3 - menší důležitost,

2 - důležité,

1 - nedůležité,

0 - nevyužila jsem vůbec

	Prosazování změny					Vlastní realizace			Evaluace		
	A	B	C	D	E	C	D	E	C	D	E
Strategické myšlení - lídr											
Správné sestavení vize - cíle	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Stanovení a rozmyšlení priorit	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3
Propagace školy	2	2	4	2	0	3	2	0	3	2	0
Působení na členy týmu	2	3	4	2	3	4	2	3	4	4	3
Rozvoj organizace - manažer											
Stanovení cílů v souladu s vizí školy	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3
Správný výběr lidí	3	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4
Zajištění finančních zdrojů - projekty, granty	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3
Zajištění chodu - plánování	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3
- organizování	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
- řízení lidí	2	2	3	2	1	3	2	1	2	2	1
- aktivování a motivace lidí	2	3	4	2	2	4	2	2	4	2	2

- kontrola	2	3	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Odbornost											
Znalost právních a ekonomických předpisů	3	2	4	4	3	4	4	3	4	2	3
Využití trendů vývoje ve školství	3	2	2	2	0	2	4	0	2	2	0
Správná komunikace s partnery, zaměstnanci...	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3
Využití cizího jazyka	1	1	0	1	2	0	1	2	0	1	2
Osobnostní kompetence											
Správné rozvržení času	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3
Pravidelné vzdělávání	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3
Správné rozhodnutí včetně důsledků	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3
Poučení z vlastních chyb	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3
Práce ve stresu - pod časovým tlakem	2	2	3	2	1	4	2	1	3	2	1
Sociální kompetence											
Sestavení týmu a práce s členy týmu	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Řešení konfliktů	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3
Zvládání odporu proti změnám	3	1	4	2	0	4	2	0	4	2	0
Spolupráce s partnery školy	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	2
Akceptování stávajících podmínek	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3
Řízení a hodnocení edukačním procesu											
Odpovídající naplánování a	4	2	-	2	3	-	2	3	4	2	3

implementace ŠVP											
Využívání výsledků evaluace	3	2	průběžně	2	2	průběžně	2	2	průběžně	2	2
Zavádění nových poznatků do vzdělávání	4	3	průběžně	2	3	průběžně	2	3	4	2	3
Využití poznatků k včasné inovaci ŠVP	4	2	-	2	3	-	2	3	4	2	3