

## **Příloha A: Rozhovor s Jiřím**

Jiří – 50 let, VŠ vzdělání, pedagogická fakulta; školský management  
ředitel velké základní umělecké školy v krajském městě, ve funkci 14. rok

### ***Mohl bys mi říct něco o své profesní dráze?***

Taky jsem studoval management. Byl to pro mě hezký výlet do Prahy, paráda, relaxace, tehdy jsme byli ve třídě jenom zušky. Jinak jsem prošel 11 let hudebky, já nemám jakoby konzervatoř na ten nástroj. Pak mám pedagogickou fakultu v ... (název města). Tehdy tam bylo kvalitní obsazení, pedagogové, profesor ... (jméno), na jaře slavil 80. narozeniny, pak ... (další 3 jména), plno osobností tehdejší doby. Učili jak v ... (název města) na konzervatoři, tak v ... (název města). Dostal jsem dobrý základ. Ve třídě jsme byli 10 kluků a 10 holek. Valná většina nás zůstala v oboru. Asi nás hodně namotivovali, něco nás naučili a my jsme hodně aktivně hráli v orchestrech. Nemám zkušenosti interpreta jako konzervatoristé, ale tím, že jsem hrál hodně amatérsky, myslím si, že dokážu posoudit kvalitu díla, interpretaci, jenom nemám tu bohatou zkušenost interpreta.

Mám výhodu proti konzervatoristům, pedagogické vzdělání. Většina učitelů z konzervatoře nebo AMU má ambice, ale učí způsobem pokus – omyl. Učí se učit za pochodu, což je blbě. Já už vím, co s ním chci udělat, řeknu mu, jak to vidíš ty? Dítě má pocit, že si vybírá a přitom já ho vedu. To je pro mě pedagog a ne že mu dá Humoresku a dítě se s tím pere. Profesně mě nesmírně ovlivnil můj strýc, hudební skladatel a sbormistr, měl na mě 15 let přímý vliv. Naučil mě poslouchat soudobou hudbu, mám ji rád díky němu. Pomáhal jsem mu s hlasovými zkouškama. Šli jsme na dvě hodiny na procházku a on mi vyprávěl o Mozartovi a dalších. Pak mi vyprávěl o soudobých skladatelích. V 70. letech pracoval v Německu, dělal hudbu na reklamy. Tam se dostal k tý soudobé hudbě. Tady to nebylo, daleko líp na tom bylo Polsko, Maďarsko, Německo. Vozil si nahrávky. V Cibulkových seznamech nebyl, vydělával hodně peněz, byl pro režim zajímavý. Dvakrát nebo třikrát mu rozebrali auto na součástky.

Začínal jsem v základní škole, vždycky jsem měl sbor. Pak přišla ... (název školy), po 6 letech jsem byl zástupcem ředitele na velký základní škole v ... Vybuďoval jsem a vedl sbor, úspěchy v celostátních soutěžích, práce za mnou byla vidět, tak mě lidi znali.

Do toho přišlo nenadále uvolnění místa v zušce po Renatě. Mě to zajímalo, jsem tý školy absolvent, zažil jsem éru těch osobností ... (výčet jmen osobností). Ta je tu dosud (jedna ze jmenovaných). I se to neslo, to poselství kvality. Měl jsem tu ambici zkusit to, tehdy

jsem si říkal jdu do toho. Dopadlo to tak jak to dopadlo a teď už jsem vlastně od roku 2000 od května ředitelem. Měl jsem určitou vizi – udržet kvalitu.

Vzhledem k vystudovanému managementu je tu teď tak ta práce v asociaci (AZUŠ ČR). Druhým rokem jsem ve vedení EMU, v presidiu. O víkendu jsem byl v Chorvatsku. Já to беру jako sebevzdělávání – ohromný! Mám možnost porovnávat. Zjišťuju, jak se tady máme pořád dobře, se vším, s penězi, s kurikulem, se zákony, s financováním. Je to ohromná zpětná vazba!

### ***To by měli vědět učitelé.***

Kantoři žijí v hlubokém socialismu, vůbec nevědí, že se změnilo, něco, že každý ráno jsou fronty na úřadu práce, to nebezpečí neznají.

Takže jsem se octnul tady, ve škole, která je krásná. Podmínky ideální, jsme pohromadě, máme dvě detašovaná pracoviště.

### ***Nově?***

Ano. Nedávno jsme začali. Mám takovou hlavní vizi – ansámblovou činnost. Napříč všemi obory. Možná vycházím z vlastních zkušeností. Orchestry mě udržují u těch houslí. Mám dva krásné Metelky. Mě to i vyplňovalo jako dítě. V těch dvanácti letech, když přijde taková ta klasická krize předpubertální, že jo, tak tehdy ten orchestr mě bavil a díky tomu jsem taky na ty housle cvičil. Dělal mi to hezky hrát s někým.

### ***Vím, že jsi to neměl v roli ředitele vždy lehké, před dvěma lety jsi prožíval náročnou situaci. Jak jsi vnímal tohle období a jak ho vidíš dnes?***

Spíš bych to rozdělil, jak jsem to vnímal v tu chvíli a třeba teď. Jakákoli chvíle, krize, jak se říká, co tě nezabije, to tě posílí, a to platí, že jo, a musím říct, že čím je člověk starší, tak zjišťuje, že všichni lidi neuvažují v širokém slova smyslu, stejně jako já, takže vnímaj ty situace jinak. Když se budem hrabat v minulosti, tak se nikam nehnu a to je konečná! Měl jsem životní krédo – nehledat důvody, proč to nejde, ale hledat způsoby, jak to udělat a kašlu na to, co se dělo. V podstatě jsem si naběh z toho důvodu, že jsem nečekal, čeho jsou lidi schopný. Vlastně na mě poslali média, házeli na mě špínu, psali na mě petice, obcházeli celou radnici včetně zřizovatele, dál se snažili na inspekci a tak. Zkoušeli, kde se dalo, aby mně nohy podrazili, ale vlastně nic neměli. A ono se to zveřejnilo, šlápnul jsem těm lidem na kuří oko. V té době hrálo roli několik faktorů, jednak se šlo znovu do konkurzů a pak tady byl ten problém se sborem. Přišla nová manažerka a ta měla sektářský moresy. Kolegyni, která ovdověla, tak si ji totálně psychicky omotala kolem sebe. Došlo to tak daleko, co ona řekla, řekla ona taky. A pak ještě ten kolega, dirigent, přidal se k nim

a chtěli mě odstřelit. Posílali na mě kontroly, za poslední jeden dva roky asi deset kontrol, včetně netradičních. Nepřistoupil jsem na jejich rétoriku, snažil jsem se vždycky brát jen fakta. Jednal jsem se zřizovatelem, protože jsem chtěl vysvětlit situaci. Říkal jsem – jsem schopen dělat ty a ty opatření, ve škole mi jde o to a o to, chci od vás slyšet, jestli konkurz bude nebo nebude. Konkurz vyhlásili, tak já jim říkal, že do toho jdu. Chtěl jsem tichou podporu všech ostatních, až na těch 8 lidí. Tři šli tvrdě proti mně, pět se přidalo. Tak jsem si říkal, že škola a ta většina nemůže doplatit na nějaký křiklouny. Jak říkají „ocelové tety“, terminus technicus pro kantorky, který jsou tady leta, náplavka nám tady nebude diktovat, co máme dělat. Jenom díky tomu, že jsem měl podporu kantorů, tak jsem to ustál.

Musím říct, že dneska je to pro mě jinej pohled a svým způsobem obrovská výzva a motivace, protože jsem se naučil jinak formulovat věty. Furt si stojím za svým, ale řeknu si - tak holt to neuspěchám, počkám rok dva, ono na ně dojde taky, jo? Ono to zatím teda funguje, musím říct. Je teda fakt, že co se týče sboru, jsem si to vytrpěl, šest let. Pravda je, že pak přišla a omluvila se mi, ale těch 6 let je hrozně tvrdá zkušenost.

***Myslíš, že pochopila – svým způsobem?***

Pochopila do té doby, než nastane podobná situace.

***Myslíš, že tam je pořád riziko?***

No, jsou lidi, který to maj takhle nastavený a mě to naučilo to – ty lidi nepředělám, že když ta situace nastane, tak tu bude zase znovu, to je jako když komunisti dostali pré, tak nastala diktatura a myslím si, že je tady dneska plno lidí, který kdyby nastaly podmínky, tak si vezmou nějaký rukávy a budou tady stínat hlavy, to tak je, v těch lidech je to tak zakořeněný.

***Mohl bys mi bliž vysvětlit, cos myslel tím jinak formulovat věty?***

Jinak formulovat věty myslím třeba neformulovat je tak složitě, že je budu víc zobecňovat, jo, že do těch vět nebudu dávat ponaučení, že se snažím věc jenom popsat a to ponaučení jen ve vztahu - takhle to ta organizace nemůže dělat, protože to nemá ve svém statutu. Čili já jsem se dřív snažil to brát ne osobně, ale víc jako lidsky, ale dneska víc schematicky – pro školu je tohle nepřijatelný z těch a těch důvodů a jestli je tady ... (jméno mluvčího) nebo někdo jiný, to neovlivníte ani vy ani já.

***Takže tenhle způsob snadněji přijímají?***

Tenhle způsob snadněji přijímají. Oni zvolili takovou strategii, že personifikovali - ... (jméno mluvčího) – tu státní správu, ta rozhodnutí, která musí ředitel vykonat, který jsou objektivně daný, tak oni je personifikovali. Hlavně jsem si taky uvědomil jednu věc, která

je pozitivní, že jsem si uvědomil, že jsem skutečně nahraditelný. Nebudu zastírat, že jako chlap mám v sobě určitý mužský ego a každé, kdo dělá ředitele a říká, že se nechce seberealizovat, tak lže, je to lhář. To máme určitě v sobě zakódovaný, že prostě tu cestu toho osamělého vlka prostě každé z nás vede a jsme schopný jako komunikovat jenom když se ředitelé sejdem. Já ani se zástupcem, protože oni neznaj ten moment toho posledního rozhodnutí a nést tu odpovědnost za to, takže ten zástupce se vždycky schová za někoho. A kantor, ten se schová za všechny, ten je úplně z obliga a proto se chovaj tak, jak se chovaj.

### ***Co pro tebe znamenají motivace, pro tvou práci?***

Energii, naprosto, já bych je nazval jako výzvy. To znamená – mám vizi, ta se nemění, a pro mě obrovskou motivací je, a k tomu jsem dospěl až po letech, udržet kvalitu tý školy za každou cenu, to je pro mě prostě největší motivace, ať se děje co se děje, i kdyby mě to stálo fleka. Prostě už jsem dneska tak daleko, že jsem ochoten udržet kvalitu a korespondovat s vývojem třeba nových technologií. Přemýšlím, chtěl bych a hledám kantora, který by se věnoval mediím, ne z pohledu jako hra na keyboard, ale z pohledu toho, že naše škola má určovat tu zásadní věc, že z tý obrovský nabídky, která stojí před dětma, má ta naše škola ukázat, co je hodnotný, co je skutečně umění a ne nějakým pozlátkem. A myslím si, že v tý mediální části, teď myslím jako hudebně mediální, zvuková složka, nahrávání, je perspektiva, která úzce souvisí s naší činností. Aby to nebyla jenom technologická věc, ale aby ten člověk měl k tomu kumštýřský povědomí. I na keyboard se dá hrát tvořivě. Co to dalo práce, než se podařilo prosadit saxofony.

### ***Co tě motivovalo v dřívějších letech?***

Jako navázat na tu tradici a posunout tu školu, ale třeba i vlastní seberealizace, Fakt musím říct, že v těch prvních letech, jako to když dneska vidím, tak jsem prostě chtěl já tady teď sobě i všem dokázat, že jsem na svém místě. To byla totiž jako obhajoba. Dneska jsem úplně nad věcí, je to lepší. Možná to, že jsem chtěl, tak jsem možná mnohdy udělal chyby, který jsem si ani neuvědomil a tím jsem si proti sobě popudil některý lidi a zůstane to tam. Jsou to ale lidi, který neuměj odpouštět a oni si budou do smrti pamatovat, že ... (jméno mluvčího) v roce 2000 je nepozdravil nebo se na ně divně podíval, teď vystupují proti mně. Já se omlouvám, že tě zdržuju, ale mně je to hrozně příjemný, já tím sebereflektuju.

### ***Vnímáš jinak slova motivace a nové inspirace?***

To je těžká otázka tedy, fakt. Jako motivace – motivace je podmíněna těmi novými inspiracemi. Spíš bych to viděl takhle – protože ty nové inspirace můžou přijít

i neočekávaně anebo si je můžu nějakým způsobem připravovat anebo i očekávat, takže bych to rozdělil na ty, který mě překvapí. Který vyplynou třeba z toho, co člověk dělá. A na ty, který očekávám, takže ta nová inspirace může vzniknout z jakékoli zkušenosti, třeba i negativní, že si třeba řeknu - tak takhle ne a zkusím to nanovo. Nebo že někdo mě inspiruje svou činností, že třeba si řeknu – já, na té škole to dělají dobře, nebo si přečtu článek v novinách, nebo knížku si přečtu. Já to vnímám jako komplexně, prostě nová inspirace mě může oslovit všude kolem. Není vázaná jen na to, že přijdu do školy a budu hledat novou inspiraci.

Pro mě nová výzva, inspirace je spojená s tím, že (a je to zvláštní druh jako motivace), abych byl pořád přínosem pro tu školu, kde jsem už delší dobu. Aby se nestalo jako – já za celých 13 let jsem se nedostal do syndromu vyhoření, protože každé rok je jiné, to zaprvý, a za druhý, vždycky se něco děje, takže mě to inspiruje. Ty nové inspirace vyhledávám spíš v tom, co vidím kolem sebe. Já se opravdu snažím jako i třeba s dětma, který jsou vlastní, který jsou třeba i v cizině a tam vidí, jak se to dělá a to mě drží nad vodou.

Nová výzva pro mě znamená to, že vlastně jdu od někad někam. Já jsem nastavený taky tak víc jako etapově, že pro mě od září do června je prostě „full work“, „job“, prostě totálně, že tomu odevzdám 12 hodin denně a pak nechci 2 měsíce, v uvozovkách, teda měsíc, vlastně 3 neděle, 3 neděle to jsou, o škole slyšet, takže vypnu. Po těch letech jsem se jako naučil líp organizovat ten čas. Když jsem byl student, tak jsem promrhal kvanta času a teď, když třeba se narodily děti, tak jsem zjistil, že mám na sebe jenom půlhodinu, tak se jí snažím maximálně využít. Já mám pocit, že právě velká výzva je v tom, jak nejlíp nakládat s tím časem, protože s věkem i přichází určitá únava, že jo, protože odpoledne, když se blbě vyspím, tak na mě přijde klíma a jsem třeba totálně půl hodiny „off“ jakoby. Takže se snažím hledat inspirace ve všem, já si jí snažím hledat jakoby v širokém spektru. Když třeba vidím, jak hopsají děti tady před školou a něco vyprávěj rodičům, tak si říkám je to dobře, to je potvrzení toho, že mi to dobije energii, že si řeknu, já to je fajn, tak to děláme třeba totle dobře a pak si říkám, co ještě pro ně udělat víc. Nebo inspirace je pro mě, když přijde rozzlobený rodič, něco se mu nelíbí, já mu to dokážu vysvětlit. Tak to jsou takový pocity, který mě pak dál motivují, protože vlastně ta zpětná vazba za ty roky, kterou mám, tak mně dává to, že těch výsledků je víc pozitivních než negativních. To je třeba pro mě velká výzva, jo? To mě těší, fakt z toho mám radost, i když to třeba není někdy znát.

### ***Jaké máš potřeby celoživotního učení?***

Furt, máme málo času, máme hrozně málo času. To je pro mě jediná mizivá. Celoživotní učení je famózní. Já kdybych moh, tak bych na rok se na to vykašlal a jel bych do ciziny, do světa prostě, vůbec to není špatný, taková ta výměna ředitelů nebo – prostě vypadnout, jít třeba dělat pekaře nebo poznat něco jinýho, aby si člověk vážil toho, co má tady. Nebo nabrat novou energii, ale od toho mám ty prázdniny, takže to tady dělám.

### ***Tak mi řekni, co tě demotivuje?***

Špatná komunikace a to si myslím ze svý nebo i z druhý strany, rozhodně. Prostě – není ochota komunikovat. To je pro mě alfa omega. To je pro mě totálně demotivující. To si říkám, co s takovým týpkem, jak s ním mám vyjít, který není schopen mi odpovědět na otázku, že třeba máš nákou věc, kterou řešíš, a teď to nemyslím jenom kolegu, ale i rodiče. Ten je navíc v jiný pozici než třeba ten kolega, ten rodič, ten je mnohem silnější v kramflecích, o to je to těžší. Ale musím říct, že ta zkušenost z tý základní školy, kde se v podstatě řešilo 90% kázeňských problémů a to jednání s rodičema, to pro mě byla ohromná škola. Tak tady se v podstatě tyhle problémy neřešej, v tomhle typu školy. Tady rodiče chtějí a vědí, proč sem ty děti dávají, z valné většiny, a jsou vstřícní jednání, protože na té literární škole prostě tu násobilku se dítě musí naučit, jinak to dítě nepřijmou na tu střední školu. Kdežto tady je rodič rád, že se mu tu dítěti dostane základního nějakého povědomí o umění a nemá ty ambice. To jednání s ním je tady snazší. Nebo zkušenosti se sborem. To je to, co mě demotivuje. Když by jich bylo hodně, tak bych se na to vykašlal. Ať si to říděj sami, to jsou... Pro mě je demotivující to, že mě to zdržuje od práce, kterou chci dělat. Vysvětlovat furt dokola věci, který jsou všeobecně známý, teď to myslím jako společensky, nemyslím jako jen profesně a odborně a teď se na to musí třeba písemně odpovídat a já nad tím, abych to nějak slušně zformuloval, fakticky formuloval, aby to nemohl někdo slovíčkařením napadnout, tak nad tím strávím třeba celej den. A to je pro mě den v čudu. Já jsem naštvanej z toho, že se věnuju takovýhle činnosti. Kdybych to nenahrával, tak to řeknu ještě hůř. Tak to mě totálně demotivuje.

### ***Jak silná je tvá vůle setrvat ve funkci?***

Mám za sebou dost zkušeností, je mi 50, mám ještě dost energie, abych něco moh realizovat, myslím, že to je z mého pohledu jedna z nešťastnějších etap mého života. Přesto, že se tady potýkám jako s různýma problémama, je to velká škola, že jo, nebo jsem si něco zažil a myslím si, že je to ta Pandořina skříňka, ale mimochodem je na každý škole, všude, naše papenhejmské známe, je to všude, že, ale je to jenom o tom znát tu intenzitu,

co jsou jako schopni tyto lidi rozpoutat. Zase uvidíme, co bude před obecníma volbama a po nich, jaká nová garnitura nastoupí. Tyhle lidi budou zase chodit na radnici a něco řešit. Svým způsobem mi tyhle lidi pomůžou tím způsobem, že já budu mít čas tý radnici něco vysvětlovat a nějakým způsobem oni pak rozhodnou, že ta škola má být řízena tak nebo tak. A navíc já už jsem dneska ve fázi, že nabízím toto, tohle je můj standard a je tu demokracie, zvolte to, tečka. Tydle lidi, co jako dělaj zle, ty musej mít hrozně neklidný večery, ty musí být nešťastný.

***Já jsem si to říkala taky, ale moje zástupkyně tvrdí „nevěř tomu, oni jsou tak přesvědčení o své pravdě.“***

To není pravda, jsou velký pozéři, jsou v tý roli právě díky tý nejistotě. A proto se tak chovaj, proto vymejšlej, protože kdyby se tak nechovali, tak by nepřemejšleli a nebyli by nešťastný. To je pro mě, já je prostě беру jako klinický pacienty, jo? To jsou lidi, který nenašli tu cestu prostě, neměli to štěstí, jo? To je prostě můj pohled na věc. Ale nepohrdám jima, v žádným případě, ale беру je takový, jaký jsou. Štvou mě leckdy i rozčilujou mě, demotivujou mě, ale říkám si – já bych nechtěl bejt na jejich místě. Takže z tohohle určitýho úhlu pohledu, ten můj soucit s nima, ten mě ochraňuje. Pro mě je partner ten, se kterým se dokážu poštekát, ale argumentačně je na tom stejně jako já. Tyhle lidi jsou jinde. To prostě pro mě nejsou partneři, v žádným případě. Já je respektuju, musím je respektovat a svým způsobem, když si vezmu těch 7 let, jak na mě útočej, tak oni maj neustále pocity jakoby vítězství jednotlivých bitev, ale válku vyhrávám jednoznačně já. A přesto je to neodradí.

***Máš představu o svém pracovním zařazení, naplní, kdyby došlo k tomu, že bys nebyl ředitelem?***

Mám takovou, že nevím, co budu dělat. To mi stačí. Absolutně mi je to jedno, v tuhle chvíli. Možná bych se nějak angažoval přes asociaci, že bych ji chtěl přes evropský fondy nějakým způsobem profesionalizovat, to znamená třeba funkci výkonnýho ředitele, který by byl jako vyslancem uměleckých rad, že by byl takovým mentorem, garantem spoluprací a financí, tak jak je to v Evropě, tam ty asociace maj někdy třeba i aparát 10 lidí, nahrazujou určitou činnost ministerstev a uměleckých rad a třeba ve Finsku tohle funguje. Ale myslím, že tohle by pro mě třeba byla výzva, profesionalizovat to. A když ne, tak budu dělat jakoukoliv práci. Já nevím, co bych dělal, ale zároveň nemám strach, že bych něco nenašel. Fakt jako tuhle obavu vůbec nemám. Spíš jediný, co mně vadí, že mám ještě asi 3 nezaopatřený děti, jako 12, 16, 18 let, spíš v jejich vztahu cítím určitý jako obavy.

***Ted' mluvíš o financích?***

Jo, o financích. Když jsme začínali, tak jsme žili od výplaty k výplatě, spláceli hypotéku. Před měsícem jsem si koupil šálu, kterou jsem vždycky chtěl. Já jako nemám problém s tím, že nebudu mít 3 auta, to fakt neřeším, to je zbytečný.

**Konec rozhovoru**

Pozdější diskuze: pro mě inspekce je jako velmi silný evaluační nástroj



## **Příloha B: Rozhovor s Milanem**

Milan – 50 let, VŠ vzdělání, pedagogická fakulta; školský management  
ředitel úplné základní školy, ve funkci 11. rok

### ***Mohl byste mi říct něco o své profesní dráze?***

Studoval jsem střední ekonomickou školu v ... (název města), moc se mi to líbilo, měl jsem na zvážení, jeden učitel mě přesvědčoval dělat ekonomku, ekonoma a druhý mě přesvědčoval o češtině, profesor .... (jméno), toho jsem zbožňoval, ten si vždycky sedl na stoleček a povídal a bylo to takový neformální povídání o autorech, protože střední škola je o literatuře a to mě hrozně baví. Bylo zajímavý a mě to zarazilo, že takovýhle člověk může učit na ekonomický škole, já bych si ho představoval třeba na gymnáziu, na vysoký škole a podobně. Nó a nakonec jsem šel na češtinu a dějepis. A na dějepis jsem šel z toho důvodu, že tenkrát to bylo takový vachrlatý se dostat, takže jsem nemoh ani hned a učil jsem od 1981 tady na té škole. Takže jsem tady v roce 1981 začínal, v 18 letech. A tehdy jsem zažil staré, ale hlavně zkušené učitele. A ten rok byl pro mě asi největším přínosem, vůbec, rok 1981 a 1982. A dostal jsem hned 7. třídu, áčko, béčko na český jazyk. A úžasný bylo, že jsme spolu komunikovali hlavně i v tom volným čase. Tenkrát to nebylo, že musel být projekt, vyplňovat papíry, jména a datумы, povolení, nepovolení, prostě jsme se sbalili a šli jsme, že jo, akce. Takže úžasný, že jo. Pamatuju si třeba, to byla třída typu ... (výčet jmen žáků), takže nedávno měli sraz, tam mě pozvali, to bylo fajn, tady na Střelnici.

Po tom roce jsem moh začít studovat. Šel jsem teda na češtinu – dějepis, původně jsem chtěl dělat občanku, protože jsem se vyžíval v tom, že mě kupodivu bavila i taková ta politická scéna, jak to funguje a nefunguje a hospodářství a nehospodářství. Takže čeština a dějepis, což bylo úžasný, bavila mě tedy víc ta čeština, i když dneska učím hlavně dějepis, to, co mi zůstalo, ty hodiny. No, a po skončení rok vojny. Během těch studií jsem začal studovat i tělesnou výchovu, protože jsem měl pocit, že všechno stíhám, relativně, a tu tělesnou výchovu jako samostatný předmět jsem dodělal v roce 1993. Takže češtinu – dějepis jsem ukončil v roce 1987, tělocvik 93. A učil jsem na této škole a pak jsem si obešel, protože jsem měl skvělého pedagoga na tělocvik a on mi říkal, že ideální je si vyzkoušet všechno. Já jsem se vždycky divil, že má takové zkušenosti z 1. stupně, z mateřinek a skončil na vysoké škole. Takže jsem šel i na ty střední školy a když se supluje, tak třeba rád jdu na 1. stupeň. Mám úžasnou zkušenost z 1. stupně. Jednou jsem se domluvil s Katkou a říkám, prosím tě jo, já to za tebe vezmu, ty 4 hodiny, aby nemuseli

ostatní. A to je teda úplně jiná práce, než na 2. stupni. Od té doby jsem začal ty prvostupňové učitelky víc obdivovat ještě, protože to skutečně taková ta práce pinktlich. No, a po ... (název ZŠ s prvním stupněm), kdy se učilo támhle u .... (místo školy) a byl jsem i tady na té vošce, tenkrát to bylo ještě energetické učiliště, tak nějak pak jsem zase skončil tady. A učil jsem a pak pan bývalý ředitel ... (jméno) mě dotlačil k tomu, abych, kdyby, šel na ten konkurz. A pak se stalo, že zemřel. Mně se moc nechtělo, ale přesvědčovali mě i známí, abych šel, abych to zkusil. Konkurz se dělal roku 2003, takže jsem 11. rokem ředitelem.

Ale je to takové, že to šestileté, když to vezmu jako zpětně, jak se musej dělat ty konkurzy, že jo, tak jsem říkal heďte se, já jsem za těch pár let toho moc nestih, na rovinu. Jako člověk má ten pocit, že lidi řeknou – jo tady se to změnilo a podobně. Ale když to vezmu, tak jsem vyplnil, udělal ty papíry veškerý, řešit materiálně školu, vybavením, vzhledově, image a teď spíš se vyžívám v tý výchovně vzdělávací činnosti. Takže už pocitově jakoby víc času na to, abych se víc věnoval jiným věcem. I když děti jsem nezanedbával, zanedbávat děti to né! Takže teďka bych řekl, že pro mě nastává takové to období, že si říkám - já dám do kupy ještě případně nějaké ty dokumenty a spíš s těma dětma. Takže například jsme postoupili s florbalem, takže jedeme do ... (město) na okres, v tom se vyžívám spíš teďka. Non a to vlastně je ta profesní dráha.

Co se týče tý osobní, tak já hodně cestuju. Dělán ty přednášky pro důchodce, možná jste slyšela. Cestovatelský, no. Tak jsou rádi. Já to teda nedělám jako film, spíš ty fotky. Já jsem to začal dělat hlavně kvůli svojí matce, která vždycky chtěla vědět kde, co a jak. Takže promítám ty fotky, nejsou zas tak kvalitní, vždycky říkám – já vám to spíš povím takovými těmi humornými postřehy z těch cest, že jo. Takže spíš to slovo.

#### ***To děláte kde, v klubu důchodců?***

My to máme vždycky tady. Já jim vždycky připravím ještě pauzičku, takže tam dám takový malý pohoštění. Takže oni jsou rádi, že si můžou dát kafe, čaj, že se sejdou a tady třeba si pohovoří, maj ty svý skupinky, takže to je takový fajn.

#### ***Měl jste v pozici ředitele nějaké těžší období? Pokud ano, jak jste ho vnímal?***

Určitě ze začátku, hm, protože samozřejmě jsem byl kolega původně a najednou ředitel a vím, že i když se v uvozovkách máme rádi s těmi bývalými učiteli, tak někteří odešli. A odešli z toho důvodu, což mě teda mrzelo, že to brali, jakože někdy musím použít moc jakoby autority, ale na rovinu ředitelský povolání holt je, že někdy musím říct to ANO, NE a tu zodpovědnost mám já. Bohužel, nebo naštěstí, někdy. Takže někomu to jakoby vadilo,

někomu víc, někomu míň. Já si myslím, že dneska je to taková ta zlatá střední cesta a někdy člověku nezbývá, než , aby to fungovalo, vzít tu odpovědnost na sebe a pokud tu zodpovědnost mám, tak já si řeknu to ANO – NE. Takže trochu mě to mrzelo. Druhá věc, že jsem se rozešel zase s učiteli, kde jsem byl překvapen, že fakulta může vypustit takové učitele s některými nevědomostmi nebo neznalostmi nebo neschopnostmi, že mě to až udivilo zase. Že jsem si říkal, já nevím, jak může být fakulták s absolutním nepřehledem celospolečenské situace a učí občanskou výchovu. To jsem potom zaražen a trochu mě to i mrzí, protože vždycky jsem říkal – naše republika se pyšnila právě tím – máme učitele, studenty, kteří mají přehled, že jo, vůbec obecně lidi, zeměpis, dějepis, přírodověda. A pak jsem překvapen, když náhodně člověk zjistí, že nejsme schopni odpovědět na banální věci a ještě to okomentovávám trochu jinak, když vezmu jako ředitel – jo pojdte děti, tohleto nevím, zkusíme slovník, najdeme si to nebo, že jo, dneska na nějakém webu, vezmu tablet, najdu to na tabletu a podobně. I když nejsem toho zastáncem. Já učím dějepis, takže se setkávám s tím, že ony mi historické, zeměpisné, což je tak jako hodně propojený, dohledávají na prohlížečích internetových a pak se potýkáme s tím, když já řeknu – ale to není pravda. A pak řeknu, protože mi nevěří – použila jsi třeba encyklopedii nějakou kvalitní, to je složitý, ta encyklopedie říká to podstatné. Děti si myslí, že co je na internetu je svatý, je to svaté. Já vždycky říkám – jo, použijte to jako pomůcku a pak si to ještě zkuste dohledat jako z dalšího materiálu, no. A já teďka mám devátáky, jo, takže jako si říkám, že už by todle měli zvládat, protože za chvíli půjdou na střední školy. Tady od nás chodí třeba ta áčková třída převážně na gymnázium, takže tam prostě nemůžete vypustit jako nepravdu, co není podložený.

### ***Co pro vás znamenají motivace, pro vaši práci?***

Myslíte, co je pro mě motivací?

### ***Co je pro vás motivací a jak jsou pro vás motivace důležité?***

No, tak vždycky říkáme a píše se takové to klišé, že chceme, aby od nás odcházely děti, kteří jsou nějak připraveni, připraveny. Takže já to neberu jako klišé, ale jako skutečnost, no. Takže motivace je určitě to, že – nemusí to být jenom dítě, které umí a zná a umí pravopis anebo prostě umí historická data anebo něco spočítat, ale – já se třeba teď potýkám s takovou banální věcí. Šestáci vyrazí, potkají mě na chodbě a neslyším pozdrav a říkám si sakra, to jsem tady v nějaké vedoucí pozici, tak to by mě zajímalo, jak se chovají, když vstoupíš do školy a vidíš pana školníka, dospělou osobu. Takže se snažím klasicky naučit je režim, chodit včas do školy, jo, chovat se slušně, kultivovaně, pozdravit, protože

to patří k určitým zásadám, že jo, civilizovaného chování. Takže tohle je moje první motivace, spíš asi toto. A to co je to ostatní, to znamená, aby i ten učitel byl spokojen, určitě pravda, myslím, že jsme pro to udělali jako škola bych řekl dost, každý je jako vybaven, má svůj čistý vybavený kabinet, čisté prostředí. Ostatně to se tak většinou má, takže to je takový to plus, takový bonus, když nejsou ty platy. Takže dělám v teple, mám čisto, mám příjemné prostředí, pokud pomenu to, že nejsem schopen zvládnout děti a mám nepořádek ve třídě a to je věc nová. Takže tou hlavní motivací asi bych řekl je to dítě, no, a ten učitel potažmo s tím. Dítě, který vypouštíme dál, tak bychom chtěli, aby bylo připravené do života. Neříkám, že je připravené, ale chtěli bychom to tak. Ale samozřejmě se dneska potýkám s tím, jak říkám, jsou to běžné věci, které spíš asi by měla vyřídit rodina a mělo by to vycházet z rodiny. Druhá věc je, že ty děti jsou stále méně – ne nadané, ony jsou nadané, ale asi méně pracovitě, takže cílevědomé, takže v podstatě nedospějeme k tomu, co bylo dřív. Když vezmu svůj příklad, že jo, před 10 lety, v tom je ta krize, jsem si byl s těmi dětmi schopen popovídat daleko víc a když to vezmu zase na sport, tak ty děti byly daleko pohyblivější, než jsou dneska. Jo takže ta motivace je, abychom ten současný stav, pokud nezlepšíme, tak aspoň udržet, když už to takhle spadlo.

Třeba jsme dělali hodnocení SCIO, máme tady i skupinu dětí, kteří by měli být studijními typy. A stejně jsme podprůměrný, v tom celostátním měřítku. Samozřejmě jsou tam zohledněna i gymnázia, takže nám načítají ty průměry, ale jsme podprůměr celostátně. A to že mi vždycky někdo řekne na našem semináři a zdůvodňujeme jenom tím sociálním prostředím, to je pravda. Já to vždycky říkám, každý máme tendenci zdůvodňovat své neúspěchy vnějškem. Tak já vždycky říkám – pojďte dovnitř, pojďte, dáme nějaký doučování, kroužek, pojďte to udělat zajímavější, pestřejší, názornější. Jo pokaždé to nejde samozřejmě. Ale zkusit to, no, takže to je takový...

***Já z vašich slov cítím, že vaší motivací je zvyšovat kvalitu.***

To jo, to určitě, protože já mám furt pocit, že ta kvalita, ta jde skutečně dolů. A to, že to člověk slyší v televizi, to je jedna věc, ale cítím to přímo tady, tady ve škole v reálu. Když něco slyšíme, je to dál, tak si říkáme (gesto). Teď to najednou mám ve škole, je to tady, jako problém. Já nevím, přizpůsobiví – nepřizpůsobivý, jak je nazvat, dokud to bylo dál, tak jsme to moc neřešili nikdo. Najednou to člověk má na ulici, u sebe. A mám tam spoustu známých a to je úplně jiný. Ty co žijí v jiné části ... (město), tak to vidí jinak. Ale abych to dával do medií, zase co není pravda, to je taky nesmysl. Abych říkal, tady se nedá žít, tady je Bronx, to je nesmysl, že jo.

### ***Měnily se vám motivace v různých etapách?***

Určitě, to období, ten počátek, jak jsem naznačoval, kdy ta škola nedostávala ten impuls finanční a materiální, takže třeba tam ta motivace byla, aby ten učitel, aby moh podávat ten výkon, takže aby měl to prostředí, že jo, aby měl ty pomůcky, aby měl ty učebnice. Takže celá ta motivace v počátku byla i zaměřená do té materiální oblasti a teďka už to je více do té výchovně vzdělávací, cíleně. Takže my třeba jsme zavedli zpátky 3 roky svoje vlastní testování, jo, protože většinou testujeme 5., 9. ročníky. Teď už se začaly našťestí i šestky. Já vím, někdo je nepřítel testování a já říkám zase pro to posouzení, jestli jsme nastejno, anebo někdo někam jde, jestli ty kroužky u nás k něčemu vedou, tak není od věci testovat. Ale s tím, že nedemoralizuje to. Prostě ty máš 20 bodů a ty máš 40, prostě tak to je, někdo je lepší, tak má 40, někdo slabší, má 20. Ale musím to umět nazvat, **ne?** To je dobrý, v pohodě, ono to vždycky nějak půjde. A pak to vidíme, jak to chodí, že jo, pak ta společnost jde někam jinam. Mně občas říkají kolegové, v podstatě, že jsem moc náročný někdy, a že tím pádem to chci i po ostatních. Takový to pinktlich, udělat, musí to být. Když třeba udělá někdo špatný grafy, to už mě drásá, udělá to horkou jehlou, tak to mi vadí. A vadí mi to současně i u dětí, samozřejmě. Dneska problém zapomínání, že jo. Mě se vždycky ptaj známí, někdy sedím, nebo jsem byl na semináři. Začali stavět další školu, protože prý nemůže být ve třídě 30 dětí. Že prý jsou nezvladatelný. To není pro mě argument. Já říkám – jak nezvladatelný, vždyť ty děti jsou pořád stejný, akorát maj ten problém, že prostě vycházej z rodin, kde se to zakamufluje a neřeší. Takže oni zapomínaj, jsou roztěkaný, ale nejsou zlobivější, že jo. Podle mě ne. A ta roztěkanost, to zapomínání, a že nejsou připravený, je potažmo jedno s druhým, že oni jsou slabší celkově, ať je to matematika, čeština, jazyky.

### ***Ono to vyplývá z celkového stavu společnosti, z té rychlosti ...***

Je to rychlý všechno, přesně tak. Nestihnou, nepostihnou všechna data a proto ... zase takovou zkušenost, že jo, když na základní škole prostě bych měl učitele – učitelku a budou učit literaturu tím způsobem, že si opíšou 3 stránky o Čapkovi, tak to není řešení, že jo. Prostě to není práce s textem a daty, prostě není ten učitel schopen vybrat, co je podstatné, vybrat 3 -4 pojmy, možná ještě něco použít z toho textu Karla Čapka, nákou větičku, náký motto jeho a podobně a jít dál prostě. Aby si to ty děti zapamatovaly, že jo. Když si bude pamatovat od každého autora 3 – 4 stránky, tak to je špatně. To není střední škola. Stejně tak opisování něčeho.

To jsem právě zažil na studiu managementu, studujete management, že jo? A já jsem právě neměl tu paní rád. Ona nám třeba pustila prezentaci, cvak, cvak.

### ***Bez průvodního slova?***

Těch tam bylo jenom pár. A když jsem se ozval, tak jsme se pak neměli rádi. Já jsem to jako směřoval k praxi a jí to vadilo, moje poznámky, takže já jsem byl rád, že jsem to potom dokončil vůbec. Ten můj kamarád to vůbec neudělal! Tak si představte, tak, jak byl slušnej, tak už tam přišel, byla to, já nevím, 4. zkouška od konce a ona tam začala mít ty svoje poznámky a on říká – já jsem tu školu vůbec neměl dělat, já jsem sem přišel v dobré víře, poznat jiné lidi, poznat prostě, jakým způsobem se dají řešit určité problémy a věci a ne, aby mě tady pořád někdo nějakým způsobem napadal. A řekl jí – běžte někam, já tady to slovo ani nemůžu říct. Položil tam ty práce, šel pryč a už tam nešel. A já jsem ho v životě neslyšel říct sprostý slovo. Slýchal jsem tam poznámky – tak to jsem si moh pustit doma a nemusel jsem jezdit do ... (město). Nebo nám dala náskou práci a na to nám nechala 3 hodiny, samotný. Tak já jsem tenkrát odjel domů a to taky bylo další. Ona přišla, udělala si seznam a ty, co tam nebyli, 3 – 4, co to psychicky nevydrželi, tak ty potom byli na té černé listině.

### ***Cítíte nějaký rozdíl mezi slovy motivace a inspirace?***

No, tak to určitě. Inspirace – třeba napsat nějaký projekt, získat peníze pro děti, nějaká akce. To pro mě ideální je kolo a běžky. Teď se to ve mně nějak mele, ale něco se vybaví. Další jsou určitě klasicky časopisy, texty, ale nejenom jako odborné nebo vědecké, ale běžné. Já tam třeba narazím na něco a vidím nějaké spojení slov. A nebo třeba pro mě problém – děláme spoustu malých větších projektů – název, přečtu si projekt, podívám se na název, může to být absolutní nesmysl, kravina. Zaujme to dotyčného, otevře, přečte a zjistí, to by šlo, to by se dalo podpořit. Nebo třeba pořady v televizi, nejsem zastáncem dlouhého koukání na televizi. Většinou mám zprávy, sport částečně a pak třeba jsou dobré pořady o historii. Ale na to oni koukat nebudou, to je pro ně povídání, ale vždycky je dětem doporučuju. Tak třeba tam.

Pak inspirace je prostředí školní vůbec. Děti. Třeba jdu anebo jedu na ty sporty, takže to je úplně geniální na to. Oni jsou schopní vypustit něco, co může být zajímavý, nebo že někde i slyšely nebo viděly. Takže to je všechno inspirace.

Mnohdy to jsou úplně nečekané jevy a místa. Jedním z nedílných míst je skutečně ta hospoda. Já si pamatuju, když jsem psal diplomku, tak já jsem měl geniálního na češtinu, geniálního pana profesora z akademie věd, pana .... (jméno). On říkal - děláte pomístní

jména. My jsme bydleli Javorník, druhá strana Ještědu. On říkal – kolego, vy tam musíte jet, ale hlavně – dřív, než začnete chodit po těch baráčkách, běžte do hospody, tam všechno zjistíte. Takže já dneska, když třeba točej hokej, fotbal, tak sedím v hospodě a skutečně se mi stane, že tam mám tu inspiraci. A kupodivu jsou tam lidi, který zase, když se vrátím k úrovni dětí, tak oni vědí, že dneska to není ono, že ty děti jsou takový, jaký jsou a že je s tím potřeba něco dělat. A řeknou to normální lidi od piva. Takže to je inspirace, tohle všechno asi, no.

### ***Jak vnímáte potřebu celoživotního učení?***

Asi by se měl člověk učit celý život, to vlastně sama teď cítíte, že jo, studujete (smích). Já jsem si teďka v létě dodělal koordinátora ICT, což bylo taky na nákejch těch 250 hodin. A dobrý, spokojen. Já mám jeden problém – jazykový. Já prostě můžu chodit 100 let do školy a prostě mluvím tou svojí angličtinou stále, těmi 50 slovy němčiny, 150 slovy ruštiny. Takže já pořád jezdím na kurzy, já se vlastně celoživotně vzdělávám jazykově a nikde to není vidět. Jako tím, že člověk cestuje, byl jsem třeba dlouho v Americe, byl jsem tam s kámošem, což není ideální, já jezdím radši sám. Jezdím sám a každě se ptá proč. Teď má člověk tendenci si všude popovídat. Třeba Ekvádor španělsky – to vůbec, jak se říká španělská vesnice. Ale taky jsem si tam s domorodcema všude popovídal – nohama, rukama. Ruce, nohy, 50 slovíček, malý základ.

Další inspirace pro mě je – teďka třeba učím dospělé Vietnamce česky. Přes poradnu v ... (město). On to tady nikdo nechtěl. Teď je mám, teď mi to dojíždí. U nich je velká nevýhoda, si představte, jim něco vysvětlit, protože oni vůbec nemaj vazbu na cizí slova. Teďka třeba poslední se ptali, co je to stupidní, třeba, no. Nebo se ptaj, co to je exkurze. Takový ty slova, který jsou pro nás běžný, převzatý. Asiati to vůbec nemaj, převzatý slova z jiných jazyků. Takže já to musím předvádět mimicky, je ze mě nakonec herec. Anebo dospějeme k tomu, že si to musej najít na internetu, překladač a ani ten jim neřekne přesnou jako podstatu toho slova. Takže to je takový složitější.

### ***Vliv současného vývoje školství na inspirace ředitele. Změnilo se něco pod tímto vlivem pro vás?***

Já bych řek, že tak nějak ne. Každý si to nějak utváří sám. Nabírá inspirace. Ministerstvo školství určitě teďka nebude tím správným inspirátorem pro to, co chcete dělat. Mělo by to být škola od školy. U nás je špatná spolupráce, na rovinu, základních škol. To co začalo ve středních školách, taková ta řevnivost a soutěživost – a já potřebuju děti, tak ty je vlastně nebudeš mít, tak se přeneslo i na základní školy. A mě trošku vždycky jako rozzlobí, když

slyším, že já bych jako ředitel školy na ... (umístění školy) měl jít přes mrtvoly. Říkám na rovinu, nepoužil jsem nikdy telefon, abych někoho obvolával, přemlouval ty rodiče – dejte k nám dítě. Nejdu ani do mateřinek, protože si říkám, abych tam šel, když tam je 5 rodičů a šli jsme tam 4 ředitelé, to je jako ostuda, přesvědčovat 5 rodičů – pojd'te, my jsme ta jediná a nejlepší škola, jo. Naopak vždycky říkám, že máme své chyby – máme! Vim o nich. Nebudu letos ani dělat to – pojd'te k nám do šestky. Ne, prostě umístím to do ... (místní čtrnáctideník), máme vývěsky, máme webovky, myslím si docela solidní, takže si říkám – musí si najít cestu. Mám den otevřených dveří, ať si to najdou sami. Takže to spojení asi by tady mělo vycházet spíš z jiných škol. Já třeba hodně komunikuju s ... (3 školy z jiných měst), s gymnáziem zase přes sporty svoje. Hodně se poznáváme při sportu, protože spolu závodíme, povídáme, jak to kde funguje, nefunguje. No, a dospěl jsem vlastně k tomu, máte pravdu s těmi testy, to je zavádějící. Standardy, zvláštní, už máme všichni ŠVPéčka na základě RVPéčka a teď ještě to budeme rozšiřovat, byť jsou standardy součástí RVPéčka, musí se dát do ŠVPéčka. Ale aby bylo ministerstvo tím klasickým inspirátorem pro kvalitu školství, tak bych řek že ne. ŠVP stále předěláváme, už to ani netisknu celý, jen ten základ - učební plány. Nebudu zbytečně tisknout 200 stránek. Nové kurikulum v podstatě nic nezměnilo, jen to jinak nazýváme – žák vysvětlí, žák demonstruje, žák ovládá. Kdo to nedělal před tím, nedělá to ani teď. Je to pořád o člověku a já jestliže na papír napíšu, že dělám tenhleto projekt a že dělám tohleto, tak to nemusím ani psát. Dělal jsem to před tím, dělám to i dnes. A když byl učitel, kterej to před tím nedělal, tak to nedělá ani teď, když to má na papíře. Je to úplně jedno. Prostě jde o to, že to buď mám a to je ta motivace, kterou pak přenášíme na ty děti, a ty děti to musí vidět samozřejmě. Že třeba mě to baví, že mě to zaujalo, jo? Já se koukal na ten film, já se díval na ten dokument, já vám něco připomenu. Pokud přijdu, že tu hodinu jako odříkám, odrecituju, najděte si str. 5, cv. 7 – to je ničemný, na to nepotřebuju to ŠVPéčko, to mi nepomůže. Jenom to stálo peníze, že jo, který mohly být na vybavení škol, dovozování učitelů, že jo.

Využíváte evropský peníze? To já to jako dělám sám, ale pořád mě trápí, že nemám tady tu odezvu. Když člověk to dělá už takových let. Když jsem šel do konkurzu, tak jsem tam musel dávat, že jsem sepsal 84 projektů a z toho 6 velkých a současně jsem tam dal poznámku, že z toho bylo přiznáno asi jedna dvacetina. Takže to je zase taková ta demotivace, že ti to dá práci a efekt slabý. Přitom těch projektových nabídek je hodně, unie nabízí v nich spoustu peněz. Ale mohli to dělat jinak. Projekty například určují minimální



dotaci 3 miliony, to nemohou jednotlivé školy využít. Jednotlivé projekty měl zastřešit například zřizovatel pro více škol, pak by to šlo. 3 miliony na vzdělávání učitelů v jedné škole – pošlu každého na 14 dnů do Holandska, pak bych to vyčerpал, ale zavřu školu. Nebo jsem jednou podepsal projekt s .... (škola z jiného města) a pak jsem zjistil, že už ho maj přiznanej a on přitom ještě ani nevyšel. Tak jsem si o tom udělal svůj úsudek.

***Co vás demotivuje?*** – oboustranný smích

***Máte někdy pocit, že byste s tím praštil?***

To asi až tak úplně ne, ale nechut' určitou jsem pocítil ... pocítil. Prostředili se nám různí ministři, kteří nám ovlivnili školství, že jo? Jste němčinářka, že jo? Umíte trochu, tak si vezme, taková jednoduchá věc, která mě úplně rozpoltila, hlavně do dneška trošku na tom tratíme. Paní Buzková přišla s tím, že dominantní jazyk je angličtina, od té doby nám rodiče dávali děti a chtěli jenom cíleně angličtinu. Takže my máme němčinu kroužkově a nemůžeme ty děti přesvědčit. Chtěl jsem to dávat befelem. Takže mi přišlo 28 prvňáčků. Pak mi řekli, měls to dát befelem, ale tohle já moc neumím. Podle čeho je mám rozdělit – podle abecedy, obličeje?

Pak přijde další, začne rozvíjet ty teorie, co všechno má mít ten učitel – kariérní růst, že jo. Dobře, ať udělaj žebříček, mzdovej, ať jim jde o tohle. Nekvalifikovanej má 20 tisíc, kvalifikovanej 20600, proč by studoval? Takže to je možná demotivující, že nemůžu ocenit ty učitele, jak bych chtěl. Byť řada učitelů ti ještě řekne – já jsem rád, že to vidíš. Demotivace – že jim jako vedoucí zaměstnanec nemohu dopřát to, co by řada z nich ocenila víc.

Žáci se maj dobře, z mýho pohledu teda.

***Je něco, co by vás donutilo skončit?***

(Dlouhá odmlka) No, když vidim, kdo kolem nás může dělat funkce a ještě má pocit, že je nadřizený, tak možná tohle. Ta paní z nás dělá s odpuštěním vola, vyhláška – nevyhláška, zákon - nezákón. Tady je moje tvrzení, to je pravda. Prostě nemám rád, když mi někdo předkládá tvrzení nepotvrzená, nepodložená a si vezmete školský zákon a víte, že to prostě pravda není. Je to naše paní vedoucí.

***Já vím, zažila jsem tu poradu.***

A výchovně vzdělávací komise, to byste musela zažít, paní ředitelko, 4 na základě toho, když vycházeli, že končím ..., ona mě prostě nepustí ke slovu, jako vyjádřit se, já už tam prostě nekomunikuju. Vrtá i do státních peněz, starosta to celé ví a komentuje opatrně, jako vždy. Ona nás kontroluje, kdy tu jsme. Já bych naopak mohl chtít od ní, jestli ji najdu na

tom místě a můžu tam poslat nějakýho nespokojenýho rodiče, že jo? Spíš to rozhodilo ... (jméno kolegyně ředitelky). Já už nekomunikuju. Ona má ještě ten náboj, je první rok ředitelka, tak si to chce jako říct a jde do toho.

***Máte představu, co byste dělal, kdybyste ve funkci skončil?***

To není úplně tak jistý, protože mám známýho, se kterým jsem jezdil, do Gruzie, do Vietnamu. A on říká – potřeboval bych obchodního zástupce. Ale já myslím, že tohle bych nezvládl, nevím. Pokud by to bylo jako v kanceláři, tak já potřebuju trošku jako terén, změnu, pestrou náplň, každý den se děje něco jinýho, každý den nás někdo překvapí jinak. Takže bych asi řekl, že tady v tom je to učitelství asi nejhezčí. To je každý den, že jo, ten žák přijde s jinou náladou, ten kolega přijde s jinou náladou, takže tím, že je mezi lidmi, tak je to hodně pestrý.

Takže ekonomika jako taková mě baví, to mi zůstalo tak ňák v krvi, ale asi bych chtěl spíš zůstat u toho učitelování.

***Jak byste hodnotil propojení osobního života a profese?***

Doufám, že doma nemám ty návyky učitelké, jak se o tom někdy mluví. Asi před 4 – 5 lety jsem byl na ňáký akci v cizině, bylo nás 5, kola, příroda, památky a tak, supr. A že jsme se neznali, to bylo přes ňákýho známýho, tak se ptali, jako co dělám a říkali – to není možný. Takže jsem jako rád, že to není viditelný, že bych měl tendenci jako někoho poučovat. V osobním životě to mám tak, že nemusím bejt za každou cenu ve vedoucím postavení. (dále vyprávěl o svých zkušenostech z cest – Slovensko, zážitky s lidmi, zkušenými, přeskočil do školství, na paní vedoucí – leží mu v žaludku. Např. koncepce školství ve městě – není po roce hotová, na každé poradě říká, že všechny předešlé byly špatné.)

***Hrozil vám někdy syndrom vyhoření?***

Tak to ne. Jsem v komunikativním prostředí, celý den. Pak ty běžky, kolo. A ti žáci – vždycky něčím potěší.

***Jak se cítíte teď?***

Skvěle

***Děkuji vám za rozhovor.***

### **Příloha C: Rozhovor s Hanou**

Hana - 65 let, VŠ vzdělání – speciální pedagog

donedávna ředitelka mateřské školy se speciálními i klasickými třídami, ve funkci byla 42 let, v současnosti je zástupkyní ředitelky na stejné škole, 12 let externě spolupracuje se speciálním poradenským centrem

#### ***Mohla byste mi říct něco o své profesní dráze?***

Já jsem tedy dostudovala tu vejšku ve 49, je to krásný, že jste se takhle rozhodla studovat. Teď už jsem jako v důchodu, mně bude teď v prosinci 65. Jsem absolvent gymnázia, po gymnáziu jsem se dostala na vysokou školu do Prahy na tělocvik, zeměpis, a jelikož jsem otěhotněla, tak jsem odešla a udělala jsem si mateřinku dálkově. No, a pořád to tak nějak ve mně ještě bylo, že ještě něco musím, a když jsem pracovala u těch dětí tak nějak strašně dlouho, tak jsem cítila, že už jim nemám co dát, něco nového, tak jsem začala do té speciální pedagogiky dělat. No, a rozhodla jsem se, že teda budu studovat, jinak bych musela z té školy odejít.

#### ***To byl váš pocit?***

No, trochu jsem se cejtila taková, možná že to bylo vyhoření, nebo prostě ...

#### ***A to vám bylo kolik teda?***

No, to mi bylo 36 a to jsem od 20 nebo 21 let ředitelovala, protože tenkrát končily vlastně ty ředitelky poválečný, šly do důchodu. No, takže jsem absolvovala tu ... (název VŠ) v Brně, obor poradenství logopedické a foniatrické. To jako myslím, že mě zachránilo, že teda jsem v tom školství zůstala. Vidím za sebou výsledky, těch dětí s různými poruchami je strašně moc. Já i myslím, že jich stále přibývá. Ta malá komunikace v rodině to nese. A ta velká nezaměstnanost rodičů, tam to taky přibývá. Ten obor studia byl pětiletý, hrozně mě to bavilo. Já teda musím říct, že jsem dostudovala s červeným diplomem, že jsem to brala strašně vážně, ale je fakt, že tam byly velké kapacity a že mi hodně daly. Takže jsem ještě jezdila celý rok do kurzu na znakovou řeč – komunikátora ve znakové řeči a začala jsem externě pracovat pro jedno pedagogické centrum, pro sluchově postižené, kde jim teda vykonávám poradenství.

Mám dohodu s městem a v pátek jezdím tam. Já mám děti ve školách, od mateřské až po vyšší odborné. Děti sluchově postižené jsou dneska integrované. Mají často kombinované vady – např. sluchový postižení + autismus, poruchy učení + sluchový postižení a tak. Strašně pokročila technika, ty sluchadla jsou výborný, takže se tyto děti můžou vzdělávat v základní škole. Pak ještě přibyly děti, který maj implantát, to znamená to umělý slyšení

zavedený do toho sluchového nervu, takže těch je taky hodně. Takže školy pro sluchově postižený, v podstatě ... (krajské město) už je má. Pak jsou děti s vadami řeči a ty chodí do běžných základních škol nebo speciálních škol, prostě běžných škol, no, a ty potřebují péči, poradenskou, kterou poskytují já. Takže do škol pomáhám ustavovat individuální plány dětí, doporučuji integraci do těch škol, doporučuji asistentky pedagoga a tak. A je to poradenství pro učitele i pro rodiče. No, a jezdím vlastně po celém kraji teďka. Dělam to už 12 roků.

***Kolik vás je takových odborníků, když vezmeme například tyhle dva kraje?***

No, já nevím, jak to má teďka v ... (sousední krajské město), ale bylo to jedno SPCčko při té škole, speciálně poradenské centrum a v ... (krajské město místní) jsme my a teď se tam otevřelo ještě jedno centrum, ale to není pro sluchové vady. Takže já myslím, že v tom kraji jsme 3 - 4.

***Vyjíždějí všichni?***

No, to je v podstatě gró té práce, terénní práce.

***Takže vy byste v podstatě mohla dělat jenom to?***

No, mohla, mohla.

***Pokročíme. Přišlo období novely zákona, konkurzy.***

Ano, ano. Já jsem nechtěla už pokračovat jako ředitelka, z osobních důvodů, protože mi těžce onemocněl syn, proto jsem se chtěla tak nějak uvolnit. Takže jsem do konkurzu už ani nechtěla, pro mě to byla spíš taková náhoda, že zrovna byl vyhlášen konkurz. Jinak to nic neznamenal pro mě, takže teď pracuju jako zástupkyně, mám na starost tady tu oblast těch speciálních tříd, takže v podstatě jsem se uvolnila pro to, co mě hrozně zajímá, můžu to dělat líp.

***Co pro vás znamenají motivace?***

No, strašně moc, to je právě to, co nás donutí k tomu nevyhoření. Když máte motivaci, tak ta práce vás baví. Tohle je práce, která se nedá dělat, pokud by vás nebavila, že jo. To je tak náročný, že prostě tam musí ta motivace působit.

***Motivace a inspirace v různých etapách ředitelské kariéry – jak to bylo u vás?***

No, když to shrnu, tak když jsem začínala, tak bych řekla, že bylo dost málo té administrativy, protože ten školský úřad v podstatě dělal všechno za nás a měli jsme ten jeden psací stroj a stačili jsme vyřídít ty písemnosti a mohli jsme se věnovat té pedagogické práci. Nebo to, co já jsem pokládala za nejdůležitější, čili práci s kolektivem. To si myslím, že se potom časem, když jsme přešli pod obce a všechno tohleto, právní

subjekt, ředitel v podstatě se stal manažerem. No, takže tý práce je teďka strašně moc a na všechno bych řekla je málo času. Takže já od té doby, kdy jsme přešli do právní subjektivity, jsem si připadala, že jenom hasim a hasim. To bylo v roce 2002. Prostě toho strašně přibylo a od té doby nebyl na nic pořádně čas. Pak jsme ještě bojovali o to, aby nás nespojovali, to byl taky velikej záběr, kterej tedy jsem pocítila dost nelibě, protože děvčata se do toho bály pustit a já vzhledem k tomu, že jsem mohla mít ještě jinou profesi, tak jsem si říkala – no, když prostě neuspěju a bude to pro mě znamenat konec, tak mám další profesi, tak se nic nestane. Takže jsem se nechala pozvat do toho zastupitelstva a tam jsem to teda obhájila, že nás nespojili. Ono to bylo na hraně už tenkrát. To tedy pokládám jako svou velikou zásluhu. Musím říct, že mě nikdo neoceníl ani mi nepoděkoval. Ale byla jsem ráda, že se to stalo, protože já prostě proti spojování do těch velkých nesmyslných celků jsem. Já prostě vím, že to není šetření pracovními silami, ale navíc tam přibude jeden generální ředitel, protože na tom zařízení musí být někdo, kdo to pohlídá. Já si myslím, že každý zařízení se má nějak vyprofilovat. Já jsem tomu spojování říkala vytváření kolchozů, kolektivizace. Příklad – velice úspěšné gymnázium chtějí přidružit ke škole, která je před pádem, tak to nepochopím. Do všeho zasahuje politika a neodbornost.

Já jsem měla velký problém s krajem, když jsem tady otvírala tu třídu pro děti s poruchami autistického spektra, protože nám jich přišlo k zápisu šest a najednou co s nima, že jo. To jsou prostě děti, který nemůžou zůstat bez ošetření. Měla jsem problém s jednou pracovnící kraje, která teda mě jako skutečně připravila o strašně iluzi. No, a nakonec to dopadlo tak, že na mě poslala stížnost na ministerstvo, že teda pracuju jako ředitelka ve školce a zároveň teda pracuju ve speciálním centru a že to dítě mám v péči i tady jako speciální pedagog. Tak to byl podle ní střet zájmů. Jenomže tam napsala tolik nesmyslů a pravopisných chyb, že později dostala výpověď. Byla to referentka, stížnost před tím dala k podpisu vedoucímu, který to zřejmě nečet. Pak se dost divil. Inspekci jsem tady měla, 3 inspekce kvůli tomu. My jsme prošli tou inspekci jako úplně úžasně, měli jsme všechno v absolutním pořádku. Paní referentka skončila. Šlo to všechno i přes právníka, školského – jestli tam je střet zájmu nebo není střet zájmu. Tak jako to posoudili, že to žádný střet zájmu není, protože to dělám v odděleném čase, speciálně pedagogický centrum v pátek, ostatní takhle. Takže v podstatě o nic nejde a s tou žákyní, i když je mou žákyní ve třídě, tak s ní pracovat i jinak budu, že jo. Já jsem si vždycky říkala, že bych strašně ráda odešla z tý práce s takovým jako dobrým pocitem, že jsem po sobě něco zanechala, což si myslím, že třeba jo, že ta Markéta (nástupkyně ve funkci) je dobrá. Počítala s tím, že to jednou přebere, i když ne tak brzy,

protože teď ještě studuje. Studuje v magisterském. V současnosti vydal kraj metodický list, že když vedeme ty speciální třídy, tak to musí být zaštitěno tím speciálním pedagogem, což je pouze magistr. Takže teď to tady zaštituju já a jednou to bude ona. Takže jsem ji nutila, aby si to udělala. Takže si myslím, že ty 3 speciální třídy jsou kvalifikačně dobře zajištěny. Všechny učitelky si dělaly všechny školení, který mohly být, takže to máme dobře zajištěny, tak to mě docela potěšilo a že jsme tady zařízení, který není široko daleko. Paní šéfová z odboru školství, tak uvažují, že nás tady zavřou, protože jsme strašně drahý a přijímáme děti z jiných obcí. Je to dělaný pro ... (název oblasti), kde ta péče je úplně mizivá, nemáme tady klinický logopedy, není tady nic. Takže si myslím, že podchytíme všechny ty děti, který potom maj šanci obstát, že. Takže ta lidská hloupost bude asi pořád a s tím už musíme počítat trošičku. Je to ale to, co mě vyčerpává úplně nejvíc.

Já jsem to vlastně dopracovala tak daleko, že po těch inspekcích, který vlastně přišly ne 3, ale 4, tady byli na finance, na zahajovací výkaz, hloubková kontrola na děti, na speciální školství, na ty složky o dětech, že jo, všechno. Takže mě to vyčerpalo natolik, že po těch inspekcích a po tom jednání na tom ministerstvu jsem řekla paní inspektorce, že končím. No, a ona mi druhý den volá a říká – nekončete, paní referentka z kraje dostala výpověď. No, už to prostě začalo být neúnosný. Tak jsem si říkala – no, tak, když jsem to vyhrála. Ale já z takových vítězství nemám radost, to je mi prostě líto. Je mi líto i ty paní, která trpí něčím takovým, že musí bejt zlá, jo? Mně je takových lidí celý život líto. Vážím si obyčejných lidí, kteří něco umí a dělaj maximum a jsou poctiví ke svý práci. Ale lidi, který zneužívaj svýho postavení, to je příšerný.

### ***Co vás motivovalo v roli ředitelky?***

Co mě hrozně motivovalo, bylo to, že jsem získala stabilní kolektiv učitelek, který měly o tu práci zájem, a viděla jsem, že je to baví a že se chtěj vzdělávat. Tak to byl pro mě velkej motiv a věděla jsem, že mám ty pokračovatele, a že když odejdu, že je to tady zajištěny. Tak to bylo takový, v tomhle věku už se takhle uvažuje – zanechat prostě po sobě něco funkčního. Určitě by se mi těžko odcházelo, kdyby to bylo před rozpadnutím, takhle vím, že to bude pokračovat.

### ***Motivace současná?***

Jsem ráda, že jsem tady zůstala v pozici, v jaký jsem, že se můžu věnovat tý oblasti, v který se nejvíc vyznám, že tady dělám i logopedickou péči, i pro děti, který už nejsou v naší školce, který už odešly a byly těžce postižený, takže sem choděj a že s těma rodičema máme hezkej vztah a že ty děti jsou úspěšný ve škole.

V době, kdy jsem ředitelovala, tak co se týče toho materiálně, tak jsem školku vybavila novým nábytkem ve všech třídách a měla jsem v plánu udělat tu zahradu. To už dodělala moje nástupkyně, takže to vycházelo ještě z mých plánů. Taky jsem měla rozjednáno takový to přátelství příhraniční, tak to taky moje kolegyně dokončila. Taková ta inovace, jak jsem chtěla školu prezentovat směrem ven. Takže spolupracujeme s jedním předškolním zařízením v ... (název německé obce). Já jsem vlastně navázala ty kontakty a Markéta to dotáhla do konce.

***Zajímá mě váš názor na celoživotní vzdělávání.***

Já jsem vlastně, je to 2 měsíce, jsem skládala 3 certifikáty na školní připravenost dětí, test na diagnostiku autismu, vystavuju posudky maturantům s nějakým zdravotním postižením. Mám to na sluchové vady, vady řeči a autismus. Já prostě mám potřebu bejt pořád v obraze a vzdělávat se pořád.

***Vliv současného vývoje školství na inspirace zkušeného vedoucího pracovníka. Změnilo se něco pod tímto vlivem pro vás?***

V tom předškolním vzdělávání až takové kotrmelce nejsou, ale v těch speciálně pedagogických centrech, tam prostě to do dneška není vyřešený, tam není v pořádku žádná vyhláška. Všechno se mění, všechno nekoordinovaně, takže čekáme, že jednou přijde nový ministr, který to dotáhne do konce, teď myslím vyhlášku o vzdělávání dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Teď oni tam doplňují takový - jakože každé rok musí být rediagnostika. Nikde není dáno, kolik můžete mít klientů na 1 osobu, klienty podle typu postižení. Některý jsou závaznější, některý méně závazný, tak aby se udělal nějaký koeficient, něco tak rozpracovanýho. A vy doplňujete takovej trapnej zahajovací výkaz, ze kterýho si ten kraj veme 1 číslo a to je počet klientů a podle toho nás vyplácej. Takže jsem říkala, kdyby se dalo tohle do pořádku, tak by to bylo ideální.

***Co vás demotivuje?***

Někteří úředníci, neoborníci, kteří zasáhnou tam, kam nemaj.

***Co by vás dokázalo donutit skončit ve funkci?***

Pro mě to byly ty osobní důvody (vážná nemoc syna), ale jinak by to byla ta komunikace s těmi úředníky.

***Máte představu o své pracovní náplni, kdybyste skončila v MŠ?***

Kdybych nechala všeho tady v mateřské škole, tak bych se asi víc věnovala té externí činnosti, kterou dělám na půl úvazku. Dostala jsem nabídku, abych pracovala na plný

úvazek, protože těch dětí přibývá. No, a jinak bych šla do nespokojeného důchodu, protože si nedovedu představit, že bych musela trpět nečinností.

### ***Jak byste hodnotila propojení osobního života a profese?***

Je pravda, že já se cítím být workoholikem a že mě provází – to propojení je tam soustavně a když už pro tu mateřskou školku jako nic nedělám, tak o tom zase přemýšlím. No ale neberu to jako tragicky. Já třeba chodím s pejskem na procházky a leccos si při tom promyslím. Nebo doma dělám něco mechanicky a přemýšlím. Ta rodina je už tak stabilní, že to nemusím řešit, že jo.

### ***Jak umíte odpočívat?***

Já odpočívám pohybem, jezdím na kole, lyžuju, hraju tenis. A není pro mě odpočinek si lehnout, teda, když si lehnu, tak si vezmu knížku, jo, to si ráda čtu. Anebo zahrádka, anebo vycházka s tím pejskem, to chodím každé večer 7 kilometrů. Tak to si odpočinu. Ale spíš bych řekla, že ten aktivní odpočinek. To mě dobíjí.

### ***Syndrom vyhoření?***

Ten už mám za sebou. To bylo, než jsem začala studovat. Já už jsem se netěšila ani na začátek školního roku, až přijdou mrňata a zase – sundej si to, umej si ručičky. A teď jsem se toho už úplně bála, že to bude zase to samý a že se to bude vopakovat. Už jsem z toho měla mindrák. Já mám ráda změny, když se pořád něco děje. Tak jsem to vyřešila takhle. Teď si spíš užívám, že už třeba nebudu dlouho pracovat, tak si toho užívám, že bych ještě chtěla dlouho pracovat nebo pokud to bude pracovat.

### ***Děkuji vám za rozhovor.***



#### **Příloha D: Rozhovor s Ditou**

Dita - 63 let, VŠ vzdělání, pedagogická fakulta; školský management  
ředitelka neúplné základní školy na malém městě, 25 let ve funkci

#### ***Mohla byste mi říct něco o své profesní dráze?***

Takže původní záměr nebyl být učitelkou, studovala jsem vysokou báňskou, hutnický obor, ale po roce, prostě v rodině byly problémy, tak jsem toho nechala a začala jsem profesní dráhu jako ve školství. Začala jsem studovat dálkově jako vychovatelství se zaměřením na tělesnou výchovu a pracovala jsem ve školní družině, pracovala jsem v dětském domově, mateřské školce, pak jsem se vrátila do školní družiny. No, a začala jsem studovat dálkově v ... (město) fakultu pedagogickou, 1. stupeň se zaměřením na tělesnou výchovu. No, a pracovala jsem v ... (město), kde jsem bydlela a pak jsem se přestěhovala sem, protože jsem potřebovala byt.

#### ***To byla náhoda ten ... (město)?***

No, to byla jedna z možností, protože jsem byla spíš zaměřena na ... (oblast), ale pak jsem se tady byla podívat a docela se mi tu líbilo a potom jsem dostala nabídnutý byt, takže jsem se přestěhovala. No, a tady jsem pak učila na základní škole ... (název školy) a pak mi bylo nabídnuto ředitelování, protože v té době, jak mi to bylo vysvětleno panem inspektorem, tu nebyla žádná učitelka s tak dlouhou praxí a vysokoškolským vzděláním. Vysokoškolačky tu byly, ale neměly tak dlouhou praxi jako jsem měla já. Takže jsem 1. srpna 1989 nastupovala tady na této škole jako ředitelka a od té doby tady jsem. Takže jsem 43. rokem ve školství.

#### ***Dotaz na etapy.***

Určitě si myslím, že když člověk začíná, tak že se musí seznámit se spoustou věcí, který jsou naprosto jiný, než v té práci učitele a ta práce ve školství je taková, že se všechno nedělá každý den a jsou to až roční období. Takže nejdůležitější co bylo, tak to byly finance, se kterými pomáhalo tehdy ještě město hodně. Pak taky ta práce přímá, že člověk si musí zmapovat, jak vlastně na tom ty lidi jsou, je to vlastně ten nejtvrdší oříšek, který v té práci je. No, a potom, až už se zorientuje a to si myslím, že je velká chyba, teď ředitelé na to mají jen 6 let daných ze zákona, protože to absolutně není možný, protože ten rozhled získá až po takových 5 – 6 letech, kdy začne už si sám plánovat, kdy začne pracovat vlastně tvořivě. A pak je vlastně znovu poslaný do konkurzu a myslím si, že je tam ta nejistota a že to vlastně nepovede k dobrému rozvoji toho školství a taky každé té školy. Protože – jestliže si ten ředitel řekne, tak já po 6 letech odejdu, tak asi toho jako plánovat moc nebude, takže jako ta

dlouhodobost je daleko lepší pro perspektivní práci toho ředitele, pro ty nápady a vůbec pro tady tu práci. No, a mluvím samozřejmě i o tom, že ten kolektiv musí být vytvořený, aby ta důvěra byla, musí se podpořit chuť těch pracovníků, aby chtěli realizovat některý ty sny ředitele. V některých se musí probudit, ředitel musí přijmout asi i to, co některý ty pracovníci chtějí. Já už jsem dnes na tom tak, že většinou to podpořím, to, co lidé chtějí, protože vím, že to jsou iniciativní lidi a že pracují velice dobře.

***Určitě jste měla období, kdy jste to neměla v pozici ředitelky lehké. Jak jste vnímala toto období?***

No, určitě byla i taková období a byly to i ty konkurzy, etapově. Protože já jsem prošla vyjadřováním důvěry pracovníků po r. 1989. Přitom ty pracovníci v podstatě eště mě téměř neznali, tak dobře, protože to bylo hned v únoru 1990. To prostě vřelo na všech těch školách. Pak ale myslím, že ten přístup jsem zvládla natolik, že ti pracovníci věděli, že se to posune zas jiným směrem, takže jsem tu důvěru dostala. Pak další bylo, to bylo zase nějak tak v květnu, kdy se dělalo zase konkurzní výběrový řízení - se všema psychologickýma testama, se vším, ale nad tím bylo ještě jedno vyslovení té důvěry, nepamatuju si přesný datum, nějak mezi tím to bylo.

***Měla jste tu taky dva tábory?***

Měla, to bylo všude, to byl ten efekt toho „ teď můžu, tak budu ...“. Ale řada lidí se přiklonila k tomu, na stejnou stranu, takže se časem začalo táhnout za stejný provaz, protože každý ředitel je trošku jiný, že jo, tak jsem vyžadovala spoustu jiných věcí. Některým se samozřejmě nelíbily, dalo to víc práce, ale vždycky takovým tím individuálním pohovorem, že jo, vytypováním si člověka, který může být tahoun a který je i pro ty ostatní pracovníky, ale to asi taky dobře znáte, že jo, který je tím, kdo to dovede ovlivnit, no a toho je potřeba získat pro tu myšlenku, kterou člověk má. V podstatě je to taky tak vždycky tímto způsobem, že jo. Protože i když člověk má tu myšlenku a vy víte, že je dobrá, tak vždycky se vyskytnou eště navíc lidi, kteří se staví úplně na tu opačnou stranu, a i když třeba to tam nastane takový to stříbření, že co je z toho nejlepší, jestli ta strana nebo ta strana – to už tak funguje u nás a funguje to docela dobře. Není vždycky tak, že ti projde úplně všechno v pohodě a pohodlí.

***A v posledních letech? Vy jste vlastně zkušená ředitelka, ve funkci hodně dlouho.***

Já už mám z toho takový pocit, asi tak, že ten kolektiv prostě máme utvořený a máme udělaný tak, že když oni přijdou se svejma nápadama a tady s tím, tak musí přesvědčit všechny ostatní, že to je dobrý nápad a mně už to pracuje jako výborně. Já už to jenom jako koučuju a jenom prostě, když chci a jak říkám, že vím, že ta myšlenka je dobrá a vím,

že třeba ta jejich věc není možná se prosadit v takové podobě, v jaké je, tak já třeba jenom to upravím, ošetřím to tak, aby to všechno mělo hladký průběh. A už do toho jako takhle hodně nezasahuju. Někdy, třeba když jsou větší věci, taky z toho je znát, že se to nezvládne, nebo že tam bude problém, tak je třeba taky vyjít z pohovoru s těma jednotlivýma pracovníkama, vysvětlit. Ale ti lidi všichni musej vždycky vědět, do čeho jdou a proč jdou a převzít to za svý. A dokud to nepřevzou za svý, tak je to vždycky problém. Takže já už dneska tento problém takový velký nemám. Protože opravdu, když to jde od nich, jde to z toho středu a mně už stačí říct třeba - mohlo by to být dobrý, mohlo by se to udělat a dám to potom vlastně k diskuzi a oni už to sami dotvoří.

Opravdu tady máme takový kolektiv. Je stabilní, víc než 15 let a v podstatě vždycky když tak jenom někdo přijde. A když vybíráme nového pracovníka, tak samozřejmě že to nedělám jenom já, ale zvu si k tomu vždycky na ten vstupní pohovor buď některou paní učitelku, nebo paní vychovatelku, podle toho, do které z části práce má ten pracovník přijít. Řeknou si vždycky k tomu svůj názor, pak to prodiskutujeme a teprve pak přijímáme toho pracovníka. Tady to je velmi důležitý, protože se potom nezařadí a tak by nastal vlastně rozkol v tom kolektivu.

### ***Co pro vás znamenají motivace?***

No, motivace, já mám asi tak motivace toho dvojího druhu, že? Že když člověk má nějaký nápad, někde něco vidí, tak jak by se to dalo překlopit do té naší práce a využít tady toho nápadu a popřípadě to rozvinout a udělat, takže asi takto. A to je důležitý, velice důležitý jsou zvenčí různý impulzy, protože jinak by měl člověk pocit takového toho vnitřního vyhoření.

Jsou hezký právě ty nápady od těch ostatních pracovníků, protože to nemůže dělat jenom jeden, přicházet s těma nápadama, to by bylo pořád stejný.

No a pak je docela velký impulz, když se něco nepovede. Tak motivací potom je to, jak to udělat příště líp, jak prostě dojít k tomu, aby se to povedlo a bylo to v daleko lepší formě, než co se původně začalo.

### ***Napadá vás nějaký konkrétní příklad?***

Dejme tomu, když potom hodnotíme nějakou akci, někdy se to nevydaří podle představ, tak na příští rok připravíme nějaké změny, připravíme to jiným způsobem a myslím si, že žádná akce není stejná. Hezký máme zkušenosti právě z vánočních akcí, vánočních vystoupení a z těch drobných trhů, který tady děláme a vzhledem k tomu, že teď jsme k tomu přibrali a velice intenzivně se do toho zapojili i rodiče. Tak přibylo spoustu dalších

nápadů. Ze SRPD a tak tady máme teďka velice úzkou spolupráci, teda výbornou. Před tím se s nimi nedařilo vlastně spolupracovat vůbec, tak teď se to výborně rozvíjí. Oni přinesli do toho takový to osvěžení s různými dalšími nápady, ale i soutěžema, takže je to opravdu moc pěkný. Zatáhnout je bylo těžký, ale ty poslední dva roky, co tu máme nový rodiče, tak se to daří. Tak jsme si opravdu vytipovali některý rodiče z první třídy, pak se na to nabalili už další, kteří třeba nikdy aktivní nebyli, tak teď pracují hezky. Jako to se mi taky podařilo, dá se tak říct. Protože před tím jsme to vlastně tvořili vždycky my, pedagogové, dělali jsme největšího toho tahouna.

***Takže jste mi odpověděla, co konkrétního vás motivuje – dáváte velký prostor lidem, pedagogům, rodičům, jste velká demokratka, je to tak?***

Ano, samozřejmě, že tam musí fungovat ty kontrolní nástroje, musí člověk vědět, kdy může dovolit a kolik, ty mantinely musí samozřejmě tam být.

***A jak vnímáte význam nových inspirací pro svou práci, kde je nacházíte?***

Vyhledávám, jako hodně vyhledávám, inspiruju se různě. Nejenom tedy u nás, protože my máme tu spolupráci dost aktivní s těma německýma školkama. U nich jsem se taky nechala inspirovat, když jsem viděla, že tam stanuje cirkus, tak jsem se byla podívat a ta akce se nám zdařila velice. Když jsme to viděli ještě ve spolupráci s tou německou školou, tak to bylo obrovský a moc pěkný. Tak jsme je pozvali sem. Děti na to moc hezky vzpomínají, i rodiče, když se s některýma potkám. A nejenom tady, i v tom Německu, tak rádi by to znovu zopakovali. No to ale až zas tak po těch 4 letech, až ty děti odrostou, aby i ty další měly hezký zážitky.

Takže inspirace, chodím s otevřenýma očima, že jo, ale myslím, že musí v té funkci každý a záleží pak na tom, jak si to člověk potom zpracuje, jak se k tomu postaví a jestli se do toho pustí, nepustí, co z toho převezme, dotvoří.

***Myslíte, že to vyžaduje určitou dávku odvahy?***

Určitě. Odvahy a zkušenosti a toho dobrého týmu a věci se musí prodiskutovat, protože všechny z těch akcí vyžadují taky finanční prostředky. A to musí člověk přemýšlet, jakým způsobem to zabezpečí, jak to udělá, aby se to povedlo.

***Jak vnímáte potřebu celoživotního učení?***

Vnímám, vnímám jako hodně, protože na to, myslím, člověk nemůže utnout, že. Musí se vzdělávat a musí to vyhledávat, ale musí si vyhledávat kvalitní věci, takže i dát na zkušenosti těch ostatních. To, co dělám sama pro sebe, tak to je němčina, tak to teda dělám pořád, abych to dál rozvíjela a udržela si tu úroveň té znalosti. Ale zrovna tak i pro moje

pedagogické pracovníky organizuju většinou tady to vzdělávání tak, aby to bylo ve prospěch školy. Takže teď jsme to měli těch několik roků po sobě zaměřený na počítačovou gramotnost, na informatiku, kde si myslím, že jsou děvčata na velice dobré úrovni. A i když poslední rok jsme se nezúčastňovali té soutěže, tak v předešlých letech jsme se vždycky velice dobře umístili na některém z předních míst, jeden rok dokonce na 2. a 3. místě v celorepublikové soutěži pro přípravu výukových programů pro interaktivní tabule, no a myslím si, že asi je málokterá škola, která může konkurovat v tom, že má ty pracovníky tak připravený, že opravdu s touto technikou pracují všichni.

***Vliv současného vývoje školství na inspirace ředitele. Změnilo se něco pod tímto vlivem pro vás?***

No, vývoj toho školství dost rozměňuje tady ty inspirace, protože ten vývoj toho školství si myslím, že není dobrý. Není dobrý to, že se pustila ta centralizace a vlastně to, že všechny děti se učily stejné látce. Tam si myslím, že měl být daný opravdu základ a to, co ty děti musí umět. I když teď už pomaličku se k tomu vrací, standardy ano, dříve osnovy, že standardy by měly být vlastně to nový, že, a myslím si, že to je dobrý, že se k tomu vrací. Mělo by se taky vrátit i ke stejným učebnicím a myslím, aby učebnice byly opravdu na vysoké úrovni, kvalitní. Protože si myslím, že z té široké nabídky, která je teď, tak by ministerstvo a odborníci mohli vybrat a konečně dát dohromady něco, co by opravdu bylo přínosem. A myslím si, že i to uvolnění, to celý, v té celé společnosti, že i způsobilo, že jsou velké problémy, jak po výchovný stránce, tak problémy s přípravou na vyučování, že ty rodiče opravdu nevedou ty děti k zodpovědnosti, aby se připravovaly doma, vlastně domácí úkoly a takový. Já jsem zastáncem, někdo by řekl - té staré školy. To, co si člověk nezopakuje a to, co říká vlastně ta psychologická křivka, takže když to nezopakuje, tak mu vlastně zůstane jen to minimum. A je řada takových domácností, kde jsou tak vytížení, že na to dítě nemá čas, a také domácností, kde ten čas je, ale věnují ho někde jinde, než by měli. A to je ve spoustě těch směrů, kde člověk vidí, že se to opravdu projevuje. I když my se to snažíme různým takovým tím doučováním, že jo, a těma asistentkami a vlastně různými takovými věcmi nahrazovat, jako i tu přípravu, a přesto si myslím, že to nestačí.

To rozmělnění, to že je to na každé škole jinak, tak to si myslím, že hodně té celkové úrovni - že to vadí. Protože na každé škole není ta práce opravdu taková, jaká by měla být a pod tím vedením a pak mně třeba vadí, že najednou nastartují testování vlastně dětí, do této situace. Protože já třeba i v těch jazycích to považuju za nesmysl. Ať zvolím jakoukoli učebnici, každá má jiný okruh, zásoby slovní, na kterých se to prostě zakládá a potom, když postavíte

dítě před takový test, tak se neorientuje tak rychle, nebo vůbec. Chybí slovní zásoba, kterou by mělo mít. Takže si myslím, že je to nesmysl a není co porovnávat. Protože jestli není všechno nastaveno na stejnou linii, tak není možné to porovnávat.

***Možná, že ale ty testy vypovídají o stavu našeho školství v souvislosti, o které mluvíte.***

Možná, tím by měli zjistit a dojít v těch vysokých postavených místech. Jenomže ale jak, když máme už, kolikátýho – 24. pana ministra školství? Tak to máme šílený. Nemaj představu o práci ředitele, že si to utvoří tu školu a že ji někam dovede. Tak je to stejný i u toho ministra – jestli jsou tam ekonomové, na tom postu a nejsou to odborníci přes školství a neprošli tou soustavou školskou, tak nemůžou mít o tom absolutně přehled, nebo ten přehled musí být jenom malý a povrchní. Nemůžou dobře začít řídit rezort, o kterým v podstatě nic neví. (vrací se k jednotlivým ministrům) To bylo opravdu demotivující.

***Já vám rozumím. Tady mám další otázku. Co vás demotivuje?*** (smích)

Asi tak, no.

***Jak vnímáte svou vůli setrvat ve funkci?***

Já vzhledem k tomu, že jako mám k tomu doma podmínky, protože vlastně žádný dítě doma nepláče, takže můžu tomu věnovat maximum, a **protože pořád mě něco pohání a motivuje, já tu práci opravdu miluju**, takže to je asi taková moje motivace s tím, že ještě vždycky něco chci a vždycky mám takový nějaký cíl, kam bych to chtěla posunout. Nebo vidím při tom hodnocení roku, kde jsem třeba něco opomněla, nebo kde jsem třeba mohla udělat ještě krůček. No, tak to mě vždycky motivuje k tomu, abych ještě nějaký ten rok ...

No, ale zase na druhou stranu si myslím, že tady si připravuju dalšího člověka, který jako by asi byl dobrý, aby pokračoval v té práci a směřoval to dál. Já si myslím, že by to tak asi mělo být na každé té škole a že by potom k tomu mělo být při těch konkurzních řízeních hodně přihlíženo, protože vždycky ten člověk, který prostě na to je připravený, tak ta škola nezůstane stát, ale jde dál.

Na příští rok mám něco promyšleno a připraveno, že by se mělo udělat něco v osobnostním rozvoji, protože to jsme nějak tak odsunuli na kraj, ty minulý léta, že jsme se hodně věnovali té technice. Tomu jsme se hodně věnovali, abysme v tom měli tu dostatečnou erudici, takže to. A teď si myslím, že bysme zase nastartovali tady tyto věci, takže osobnostní rozvoj a pak co se třeba týká českýho jazyka, matematiky a metodických věcí.

***Takže to jsou vaše současné dominantní inspirace?*** (smích)

Pro ten další rok – to co já mám teď v plánu. Tak jak vás když tak pak na to vzdělávání pozvu, akorát musím zjistit, kolik lidí bude chtít paní doktorka do toho jednoho kruhu. Na

jejích přednáškách jsme byly, ale je vynikající! Moc hezký. A to se dá aplikovat nejen jako směrem k dospělým, ale i k těm kolektivům školním a dětským.

***Takže to je oblast vedení lidí?***

Vedení lidí, ano, moc hezký. A myslím si, že tuto část jsem teď odložila, takže takhle asi.

***Co by vás dokázalo donutit ve funkci skončit?***

No tak asi věk nebo já už to mám naplánované asi. Taky je potřeba, aby někdo další, protože to rozvine zas trošku, dalším krůčkem, a že bude mít spoustu dalších představ. Ale ráda bych, abych i potom třeba mohla, když budu mít nějaký nápad, ho předat, abych mohla nějak s tím pomoci a tak. Ale co by mě asi donutilo – nemoc, to by mě asi donutilo skončit.

***Máte představu o své pracovní náplni, kdyby k tomu došlo?***

No tak kdyby došlo k nemoci, záleželo by na závažnosti nemoci, tak to by mě donutilo skončit a to by mně asi nedovolilo už tady nějak dál pracovat.

***Ale to je černá vize.***

No, jsme lidi, klidně se může stát. Ale jinak klidně bych se asi zařadila jako učitel na nějakou tu hodinu výpomoci nebo podle toho, co by škola potřebovala, že. Nevadilo by mi to vůbec, dovedu si představit, jakou má učitel náplň.

***A kdyby v té škole už pro vás nebylo místo?***

No, tak bych zůstala doma, ale já mám tolik aktivit ještě dalších, osobních aktivit, že bych neskončila. Že budu doma sedět a plakat nad tím, že nemám kam jít, nebo nemám co dělat ... Já mám sportovní aktivity, zahrádku, takže bych se věnovala tady tomu. Koneckonců si myslím, že už by mě taky mohl potkat vnuk nebo vnučka, takže si myslím, že i tam bych mohla věnovat tu energii.

***Jak byste hodnotila propojení osobního života a profese?***

No, tak to většinou hodnotí teda moji rodiče, ty vždycky říkají - ty jsi pro tu svoji školu udělala jako maximum, takže když někdy odejdeš, takže můžeš být jako spokojená. No, já jsem neměla problém, protože já jsme vždycky tahala všechny, hlavně kluka, do toho, aby pomáhal ve škole a šel rád. Koneckonců i syn se věnuje dětem, takže tady jsou aktivity, co se týče jeho zájmů – turistiky a horolezectví, tak to nám ved kroužek. Sportovec, no. Teď, protože 2 roky dojíždí daleko do zaměstnání, tak teď to jako 2 roky stagnuje. Ale před tím vedl a pomáhal s přípravou dětí, i když někdy se zdráhal, ale nebylo zbylí (smích).

***Jak se cítíte právě teď?***

No, výborně, výborně.

Požádala jsem ještě o vyplnění testu na syndrom vyhoření. Stahuje si ho a domlouváme se, že mi výsledky pošle e- mailem. Při tom hovoří o návštěvě, která předcházela našemu rozhovoru. Byl to její dospělý žák, Němec, který jí přišel popřát hezké vánoční svátky. Paní Dita vypráví o tom, že učí skupinu Němců česky, už několik let.

Vzpomněla jsem si na návštěvu této školy před mnoha lety, kdy jsem byla členkou školské komise města. Zřetelnou charakteristikou školy, patrnou na první pohled, byla už tehdy bohatá výtvarná výzdoba ve všech prostorách budovy. Hlavní podíl přičítala paní Dita učitelce Petře. V průběhu návštěvy se řešila nekvalifikovanost některých učitelek, mj. také Petry. Zeptala jsem se, jak tento problém vyřešili. Dita mě ujistila, že dnes už jsou všechny učitelky kvalifikované, doplnily si vše potřebným studiem.

A třeba by mě zajímalo, jak to vyřešili na těch jiných školách.

Tato poznámka se mi zdála na místě – z výroční zprávy ČŠI vyplývá, že přibližně 12 % pedagogů na základních i středních školách je nekvalifikovaných! Pak jsme hovořily ještě o studiu managementu.

Já jsem dělala jeden rok v ... (město), ale tam ta úroveň byla špatná, tak špatná. Jediné, co tam za něco stálo, byla psycholožka a ta byla výborná. Ale jako jinak ... protože tam třeba přednášel pan ředitel z ... (název velké ziskové firmy), ale jako on mně neměl co říct, protože jeho obor byl naprosto někde jinde, i když se to snažil oživit třeba nějakým filmem Japonců. Byla to žalostná úroveň, i přístup se mi jako vůbec, vůbec nezdál. Takže jsem říkala, tak tady teda ne, vydržela jsem tam ¾ roku. Pak jsem to jako nechala odplout a říkala jsem - počkám a uvidím. Já jsem to nemusela v podstatě vůbec dělat, protože to nebylo vyžadovaný. Ale já mám vždycky takový nutkání to poctivě dotáhnout do toho konce, takže třeba ještě něco víc jako dělat. Takže jsem si říkala, dobře, když to otevře ... (fakulta), tak na tu fakultu se přihlásím. Tam to bylo vždycky na vysoké úrovni a taky to tomu dává, že to byla vždycky pedagogická fakulta. Všechny ty přednášky byly kvalitní a dodneška třeba, když něco potřebujeme z ekonomiky, tak mám kontakt na přednášejícího, který dělal vedoucího finančního odboru v ... (město) a který dělal finance pro školství jako takový. Dělal taky poradce ministerstva školství, takže výborný kontakt a kdykoliv, když třeba teď máme problém, něco nevíme nebo nám je něco nejasný, tak zvednu telefon, zavolám mu a on okamžitě mi dá mailovou zprávu – ano, já vám to najdu, já vám to pošlu. A ještě – posílám vám k tomu toto, na to se podívejte a připravuje se ... je to výborný a mám tam mnoho kontaktů a taky jsme díky tady tomu měli školení pro metodiky matematiky, měli jsme tu lektory právě z fakulty. A to že ten člověk zná a ví,



jakou kvalitu a s čím přijdou a že to předaj těm lidem, je to nejlepší. Jako neuznávám takový školení – vysílání jednoho člověka ze školy na nějaké školení, protože to zpátky, to předání už nemá takový efekt. A vždycky to dělám pro všechny a naštěstí, že moje paní učitelky jsou takové, že prostě chtějí se dál vzdělávat a když je příležitost k tomu, vlastně když to škola platí, tak toho maximálně využijí. A všichni přednášející, co tady byli, tak vždycky říkají, jak jsou překvapení, jak právě od nich ta aktivita, zájem, odezva ... Je důležité ty lidi nasměrovat, motivace je jako hodně důležitá. A to že se sami chtějí učit, to je to, že jsou učitelé profesí a tam to je.

***Já když vás poslouchám, tak vidím, že vaše inspirace je podmíněna motivací vašich podřízených a naopak.***

Ano, dá se jako říct, že dneska už to tak je a že to prolíná. Ale jako na tom začátku byl to opravdu jako boj. S těma lidma. Někteří odcházeli, odcházeli jinam, někteří třeba jenom proto, že byli ovlivněni někým, tak odešli jinam. Byli lidi, u kterých zrovna jsem nebyla ráda, že chtějí odejít, ale proti tomu není zbylí, když si to chtějí vyzkoušet i jako jinde, no. Ale říkám, teď mám kolektiv opravdu tady stabilní.

Eště když se vrátím tady k tomu manažerskému studiu, tak si myslím, že tam mně to dalo opravdu jako hodně. I třeba jsou to věci, který člověk tak dělá, že ty postoje k tomu tak zaujímá, vlastně v praxi k nim dojde a potom, když se vrátí k té teorii, vlastně si reflexivně zjistí, že to dělá dobře. Anebo případně zjistí, kde dělá nějakou chybu, nebo co dělal špatně a zamyslí se nad tím a řekne – a, musím to zkusit. Spousta jako věcí je mi přínosem. A když třeba udělaj výběr kohokoli – toho přednášejícího, tak to mělo úroveň. Člověk pracuje dlouho, ale to vlastně asi víte taky z té vlastní zkušenosti, takže se dost kriticky dívá na ty přednášející, který vám vlastně mají něco přinést a když je to teda zabitý a zbytečný čas, tak to mám vždycky na sebe vztek. Já teda opravdu vysoko hodnotím jako tu fakultu ... (název) a kdykoliv v poststudijní době, i teď, pomohou. A myslím, že mají vycházející učitele taky docela dobře připravený. A vždycky se tam můžu obrátit, to je fakt pěkný.