

## **Přílohy**

Příloha A: Souhlas respondentek s uskutečněním rozhovoru

Příloha B: Základní otázky pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha C: Dotazník pro zaměstnance

Příloha D: Přepisy rozhovorů

### **Příloha A: Souhlas respondentek s uskutečněním rozhovoru**

Souhlasím s účastí na rozhovoru, uskutečněném Ctiradou Foučkovou, studentkou 3. ročníku CŠM PF UK, a beru na vědomí, že zjištěné informace budou sloužit pro vypracování bakalářské práce na téma: „Vize vybraných mateřských škol Prahy 8“.

### **Příloha B: Základní otázky pro polostrukturovaný rozhovor:**

1. Co bylo podnětem k vytvoření vize?
2. Kdy byla vize školy zformulována poprvé?
3. Kdo se na formulaci vize podílel?
4. Jak je vize sdílena?
5. Došlo od okamžiku prvního zformulování k jejím obsahovým změnám? Pokud ano, k jakým a proč?

### Příloha C: Dotazník pro zaměstnance

zaměstnanec	znám vizi školy 1 = znám, 2 = znám částečně, 3 = neznám	podílel/a jsem se na tvorbě vize 1 = podílel/a, 2 = nepodílel/a	vím, kde je formulace uvedena 1 = vím, 2 = nevím
uč1			
uč2			
uč3			
uč4			
uč5			
uč6			
prov1			
prov2			
prov3			
prov4			
prov5			
prov6			

Dotazník lze upravit v souladu se skutečným počtem zaměstnanců školy.

## **Příloha D: Přepisy rozhovorů**

Použité zkratky: T = tazatel, R = respondent

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 1**

T: Kdy poprvé Vás napadla představa o vizi Vaší školy? Odkdy vlastně tady pracujete?

R: Na škole jsem od šk. roku 1988/89, a hned od začátku jsem měla představu o tom, jak by školka měla vypadat. Kvůli tomu jsem vlastně odešla z předešlé školky, protože jsem měla vizi, jakou mateřskou školu bych chtěla mít: mít **heterogenní třídy**, mít **školu otevřenou rodičům**. Chtěla jsem školku, kde **by se neslučovaly děti**. Věděla jsem, že **hospodařit s vlastními prostředky** bude velké plus. Žádné povinné dodávky, když zbyly peníze školskému úřadu, což znamenalo hromadný nákup pro všechny školky, bez ohledu na to, jestli takový předmět školky chtěly nebo potřebovaly. To byl také důvod, proč jsem – jako první v naší městské části – vstoupila do právní subjektivity už v r. 1994, protože i v tom jsem viděla šanci svoji vizi lépe realizovat.

T: Jak jste chtěla školu otevřít rodičům?

R: Bližší komunikace s rodiči. Odbourat uzavřenost, která vládla v době do r. 1989. **Poskytnout rodičům možnost poznat život školy zblízka**, ze všech stran. Např. **ráno mohou se svými dětmi přicházet podle vlastních potřeb**.

T: Jaké další změny byly ve Vašich představách?

R: Chtěla jsem, aby pí **učitelky** měly jiný **vztah k dětem, víc kamarádský**. Nás dnes dokonce oslovují děti jménem a z 99% nám tykají. Chtěla jsem mít **heterogenní třídy**. Tento způsob jsem viděla v zahraničí, pochopila jsem, že je to úplně jiný způsob práce s dětmi, který jsem chtěla převést na svou školu; to do té doby nebylo možné. Zpočátku jsme se – nechci přímo říci vymykali – ale lišili, dokonce hodně lidí si myslelo, že jsme soukromá školka (změny se odehrály r. 1994, to bylo brzy po revoluci). Chtěla jsem, aby **učitelky pracovaly jako tým**, jednotlivé **třídy spolu spolupracovaly** a **škola se prezentovala jako celek**.

T: Jak jste s tou představou seznamovala své pracovníky? Byla někde zaznamenána písemně nebo jste s ní seznamovala ústně?

R: Začínala jsem v době, kdy byla škola trojtřídní, bylo nás 6 učitelek, z toho 4 zůstaly dodneška a 2 odešly do důchodu. Kolektiv jsem si musela vybudovat k obrazu svému a nebylo to jednoduché. Třeba za přechod k heterogenním třídám mi kolegyně rozhodně

neděkovaly, byla to dost odlišná práce, ale dnes by se už nechtěly vracet ke třídám se stejně starými dětmi.

A všichni znají hlavní principy naší filozofie a neustále hovoříme o způsobech, jak ji naplnit.

T: Změnila jste nějak podstatně nastolený způsob?

R: Ne. V heterogenních třídách pokračujeme neustále. Pokud nastoupí nové učitelky, zaměřím se na ně, protože chci, aby pracovaly v duchu, který je u nás zavedený.

T: Jak se zájemce o místo dozví o filozofii školy?

R: Jednak si školku projde a mně pak zajímá, jaký první dojem na něj škola udělala. Zájemce provedu, ukážu mu třídy, popíši mu způsob a styl naší práce, nechám ho rozmyslet se, jestli by se mu v takovém kolektivu líbilo. Také se uchazeček ptám, jaké jsou jejich důvody, proč chtějí pracovat právě u nás.

T: V prvním období po nástupu jste o své filosofii přesvědčovala jen učitelky nebo i provozní zaměstnance?

R: Všechny. Všichni věděli, jak bych si tu školku představovala. Úplně za počátku to pro mě znamenalo seznámit se s kolektivem. Nebylo možné nastoupit 1. září a od 10. začít budovat nový směr. Během prvního školního roku jsem je začala vést, chodila jsem častěji na hospitace, aby učitelky věděly, co na nich vlastně chci, jaký mají mít přístup k dětem, co mi ne/líbí, a tím se změněná filozofie postupně budovala. Taková změna není hotová hned a vlastně nikdy, protože neustále přicházíme s nápady, hledáme, zda je uskutečnit a jak. A to vše s cílem šťastného a spokojeného dítěte. Dnes vnímám spokojenost nejenom u dětí, ale i u rodičů. A aby si rodiče uvědomili, co všechno pro děti děláme, **dbám na prezentaci školy, na pořádání akcí** např. vánoční jarmark, teď nově proběhne vánoční bazar. Očekávám, že rodiče budou mít možnost poznat učitelky blíže, pohovořit s nimi.

T: Jakými cestami zjišťujete, že rodiče souhlasí se zaměřením školy?

R: I v dobách, kdy nebyly naplněny kapacity školek, byla naše MŠ zcela obsazena. Dokonce k nám vozili děti i ze vzdálenějších částí městského obvodu. Také mám kladné reference - směrem k naší školce - od rodičů, kteří se odstěhovali a přesunuli svoje dítě jinam, nebo od rodičů, kteří se naopak přistěhovali a přesunuli své dítě odjinud k nám.

T: Jakými dalšími způsoby je vize naplňována?

R: Rodiče přichází s dítětem během dopoledne, nemusí striktně dodržet přesnou hodinu, sourozenci jsou spolu na jedné třídě (upevňuje se tak sourozenecké pouto), děti i učitelky zůstávají spolu po celou dobu v jedné třídě, nikam se nepřesunují. Složitější situace byla tam, kde kromě dvou učitelek funguje na třídě také zdravotnice. Tady trvalo déle, než se kolektiv ustálil, ale povedlo se. Tímto přístupem naplňuji také svoji vizi – učitelky se za celou dobu docházky dítěte lépe poznají s rodinou, rodina pak lépe komunikuje se školou.

T: Děkuji za rozhovor.

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 2**

T: Co bylo podnětem k vytvoření vize?

R: Podnětem k vytvoření vize byl RVP PV, který umožnil mateřským školám zvolit si vlastní cestu rozvoje a profilace. To byl jednoznačně první podnět, proč jsme začali o nějaké vizi vůbec uvažovat.

T: Kdy byla vize školy formulována?

R: Vize byla formulována po týdenním školení k RVP PV v MŠ Korálek v r. 2003. Tehdy jsem se setkala s paní Zuzanou Bečvářovou, paní Evou Svobodovou a podobnými osobnostmi, které v tom měly už tenkrát jasno. V tu chvíli mě napadlo, že chci školu směřovat ke škole rodinného typu.

T: Proč právě touto cestou?

R: Protože nám všem, kteří jsme tu pracovali, to bylo nejbližší. **Simulace rodinné péče formou heterogenních tříd** nám byla nejbližší v našem směřování. Abychom – stejně jako doma – **rozvíjeli individualitu dětí**, podporovali jí. Aby pro nás dítě nebyl jen človíček z houfu, ale abychom **se zabývali každým jednotlivcem**. Z toho vychází také znění naší vize.

T: Vizí tedy je být školou rodinného typu? Základní myšlenka se pak promítá do filozofie školy. Je to tak?

R: Ano

T: Jak se o vizi dozví rodič?

R: Její znění máme uvedeno na webových stránkách, hovořím o ní s rodiči během dnů otevřených dveří.

T: Jak se o vizi dozví nově příchozí uchazeč o zaměstnání?

R: Uchazečka o místo učitelky si musí nejdříve přečíst náš ŠVP, aby věděla, do čeho vstupuje, to je součást výběrového řízení.

T: Jak je vize připomínána současným zaměstnancům?

R: Neustále zaměstnancům zdůrazňuji, aby naplňovali kréda, která máme. Vizi mají formulovanou ve ŠVP, ve svých TVP. Pořád je jim to opakováno.

T: S vizí jsou seznámeny učitelky. Provozní zaměstnanci také?

R: Všichni.

T: Vy jste byla tím prvním, kdo navrhl obsah vize?

R: Ano. Po absolvování školení jsem podala všem zprávu o tom, co se na školení celý týden probíralo a co všechno jsme se dozvěděli. Nebyla jsem jediná, kdo prošel školením. Totéž školení absolvovalo několik učitelek kontinuálně za sebou. Svůj nápad jsem si zapsala a přednesla jsme ho celému pedagogickému sboru ke zvážení, zda se jedná o to, co nás charakterizuje, co nás vystihuje. Návrh se líbil. Malinko jsme ho upravili, aby se rýmoval.

T: Původní obsah zůstal nezměněný po celou dobu?

R: Ano.

T: Napadlo někoho z vás někdy znění měnit?

R: Ne. Tento směr vyhovuje nám i rodičům, považujeme jej za správný a chceme u něj zůstat i do budoucna. V průběhu času jsme ŠVP rozšířili o témata výchovy ke zdravému životnímu stylu a o péči o životní prostředí, ale vize zůstala stejná.

T: Jaké konkrétní znaky charakterizují školu rodinného typu?

R: **Rodiče mohou s dětmi přicházet během celého dopoledne, máme heterogenní třídy, automaticky k sobě do třídy dáváme sourozence nebo kamarády, máme úzkou vazbu s rodiči, navazujeme na rodinnou výchovu.**

T: Děkuji za rozhovor.

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 3**

T: Kdy poprvé jste začala uvažovat o směru, kterým by se další vývoj Vaší školy měl ubírat?

R: Poprvé to bylo po vstupu do právní subjektivity, a pak znovu po zakotvení rámcových vzdělávacích programů do školské legislativy. Tak, jak jsme společně tvořili školní vzdělávací program, uvědomovali jsme si naše priority, tedy to, co je pro nás důležité, podstatné, na co se chceme ve výchově a vzdělávání soustředit. V době před revolucí byla jasná orientace na získávání poznatků, než na to, **aby se děti např. ve školce dobře cítily**. Po revoluci 1989 došlo k velké změně, atmosféra se uvolnila a školky **se snažily přiblížit k dětem**, snažily se **navodit rodinnou atmosféru**. Chtěly, aby **děti získaly k dospělému vstřícný vztah, aby se ho nebály**, a tím pádem **prospívaly po všech stránkách**. Naší filozofií je **pomoci dětem získat určitou míru sebevědomí, aby se uměly orientovat v jiném prostředí než doma, aby se nebály komunikovat s dětmi i dospělými, uměly se samostatně rozhodovat, a za svá rozhodnutí uměly nést odpovědnost**.

T: Tato filozofie dalšího směřování měla tentýž obsah i v době svého vzniku?

R: Ano, od počátku. Pokud došlo ke změnám, byly to změny jen drobné, nezměnilo se nic zásadního.

T: Uvažovali jste v průběhu uplynulých let o výrazné změně v zaměření školy?

R: Neuvažovali, dosud žádný takový impulz jsem v současném kolektivu nezaznamenala. Jakákoliv specifická orientace bude případně úkol pro moji budoucí nástupkyni. Takou změnu může nastolit osoba, která je vyhraněná konkrétním směrem, je v tomto oboru nadstandardně vzdělaná a zkušená.

T: Kdo se podílel na formulaci vize?

R: Všechny učitelky školy. Nikdo z provozních zaměstnanců.

T: Jak je vize sdílena?

R: Znění je v písemné podobě uvedeno ve ŠVP, v třídních programech, učitelky je tedy mají neustále na očích. Je uvedeno také na webu školy – ve veřejně přístupné části. Pokud se současní nebo potencionální rodiče zajímají o zaměření školy, mohou si je přečíst na www stránkách. A v průběhu hospitací sledují, jestli jsou myšlenky vize naplňovány.

T: Děkuji za rozhovor.

#### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 4**

R: Co bylo podnětem k vytvoření vize? Šla jsem ke konkurzu a musela jsem vytvořit prvotní vizi, plán do budoucna, podle kterého bych – v případě, že bych vyhrála konkurz – postupovala. Když jsem konkurz vyhrála, byla v naší škole již vize vytvořena. Během prvního roku v roli ředitelky školy jsem si vytvořila svojí vizi.

T: Jak se lišila ta původní od nově vytvořené?

R: Moc se nelišila, protože já jsem moc zkušeností neměla. Bývalá paní ředitelka s námi tyto záležitosti nekomunikovala, takže znění vize jsem našla v ŠVP. Vlastní znění jsem vypracovala obdobné, ale obsírnější. Ale ve druhém roce jsem začala studovat školský management na PF UK v Praze a tam jsem začala čerpat více informací. Také jsem měla již rok praxe za sebou, a to vše mi pomáhalo k tomu zformulovat si vlastní znění. Původní základ ale zůstal stejný, ale já jsem si to začala rozšiřovat.

Stále preferujeme, **aby si děti vyzkoušely vše prakticky**. Od r. 2006 se neustále rozšiřuje prostor, ve kterém se vize odráží (nově se objevily např. předčtenářské dovednosti apod.)

T: Vaše vize tedy vyzývá: „Vyzkoušej si všechno“

R: Ano. „**Nauč se praktickou činností**“.

Na zformulování vize jsem se podílela nejvíc já se zástupkyní. Samozřejmě také učitelky, ale ty už ne v tak velké míře.

T: Jak je vize sdílena? Jak se o ní zaměstnanci dozví?

R: Vizi máme jednak ve ŠVP, máme ji na webu v podobě motto, mluvíme o ní často na poradách nebo v pohovorech po hospitacích. Její naplňování se odráží v hodnotících listech. Stále mluvíme o skutečnosti, že **děti mají maximum činností vykonávat prakticky**. Znalost, pochopení a přijetí vize si ověřuji na hospitacích.

U nás jsou děti rozděleny do tříd podle věku. Největší objem činností směřujících k naplnění vize se odehrává ve třídě předškoláků.

T: Znají vizi školy i provozní zaměstnanci?

R: **Provozní zaměstnanci vědí jak a kdy dětem pomoci, a co mají děti dělat samy**, např. při sebeobsluze v koupelně nebo při jídle. Na společných poradách o všech pravidlech samozřejmě mluvíme, provozní se ve třídách objevují a musí vědět, jak se zachovat. V květnu tohoto roku navštívila školu ČŠI s cílem zmapovat dosažené dovednosti dětí v oblasti sebeobsluhy. S výsledky byla spokojená.



T: To znamená, že obsah vize ovlivňuje i dovednosti z oblasti sebeobsluhy?

R: Ano.

T: Plánujete změny ve znění vize?

R: Ne, jen se stále rozšiřují oblasti, kterých se obsah týká. V nejbližší době změnu vize neplánujeme, ale vzhledem k neustálým, nečekaným a nepřetržitým změnám, které se ve společnosti odehrávají, nelze nic tvrdit s určitostí.

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 5**

R: V roli ředitelky jsem od srpna 2009, před tím dělala zástupkyni, takže směřování školy jsem příliš neovlivňovala.

T: V době nástupu do funkce ředitelky jste již věděla, kam chcete školu nasměřovat?

R: Měla jsem představu, že bychom chtěli být **školou rodinného typu, nezaměřovat se na komerční aktivity a udržet heterogenní třídy**. V té době byl trend zakládat znovu třídy s předškolními dětmi. Já ale nejsem zastáncem tohoto směru; chtěla jsem, aby ve třídě mohli **být sourozenci společně**. Také jsme se dlouho **bránili televizím na třídách**, aby se nestávalo, že se děti budou dívat na televizi. Nebo jsme **vyloučili vliv jakýchkoliv reklam** – letáčků v tištěné podobě, to jsem nechtěla, aby do školství vůbec patřilo.

T: Co jste chtěla ještě odbourat, co jste ještě považovala za jev, související s komercí?

R: Takového hrnutí, valení, **okamžité pořizování nových věcí za každou cenu, dravost, soutěživost**.

T: Jak je škola velká?

R: Čtyři třídy po 28 dětech. Jedna třída je křesťanského zaměření, od tohoto faktu se odvíjelo i to, že jsem chtěla, aby celá škola trochu „dýchala“ jinak. I **divadelní představení** jsem si chtěla vybírat **trochu jiná**, než bývají ve standardních nabídkách (akce, dravost, křik). Chtěla jsem klasiku, něžné, hezké pohádky, hezké loutky, hezké divadelní provedení.

T: Měla jste tyto myšlenky uvedeny někde písemně?

R: V době mého nástupu ne. Ale hned na začátku studia školského managementu v r. 2010 jsme se věnovali tomu, že škola má mít vizi. A v té době jsme ji začali chystat v naší škole.

T: Jak nyní zní?

R: *Chceme být mateřskou školou rodinného typu, ve které se budou děti, rodiče, učitelé i jiní zaměstnanci cítit dobře a žít v harmonii, bez ohledu na odlišnosti ve víře.* Dalo nám to velkou práci, aby formulace obsahovala všechno, co je pro nás důležité, tedy: že **sice máme křesťanskou třídu**, ale nejde o separaci, oddělování dětí na křesťany a na ostatní, **ale že jde o prolnutí do celé školy**. A také **o toleranci, protože máme děti z rodin i s jiným náboženským vyznáním**.

T: Jak vize vznikla?

R: Myšlenka, vznikla na poradě, kde proběhl brainstorming. Každou vyslovenou představu

o cíli, směřování školky jsme zapisovali. Z nápadů jsme vybrali ty zásadní a snažili jsme se je zformulovat do smysluplné věty. Konečné znění byla práce pro mě a moji zástupkyni. Jednoduchá věta typu *Jsmo školou rodinného typu* nevystihovala přesně o to, o co nám jde. Zvolili jsme tedy souvětí, aby vyjádření bylo výstižnější.

T: Mohlo se tedy stát, že pokud by bylo jiné složení kolektivu, a přítomní by si zvolili zaměření úplně jiné, např. školu otevřenou jazykům a celému světu, Vy byste se tomu nebránila?

R: To by se mohlo stát. Pokud bych věděla, že si takové směřování přeje většina a je smysluplné, nebránila bych se mu.

T: To je ale úplně jiný směr. Jistě by to znamenalo komunikovat i na dálku apod.

R: Ale to my máme, tomu my se nebráníme. Jsme **zapojeni do eTwinningu**, v rámci kterého si celosvětově vyměňujeme názory a náměty. Např. se děti učily písničku v maďarštině nebo v portugalštině. My nejsme uzavřeni sami pro sebe, **my se otevření světu nebráníme**.

Ve škole rodinného typu jde také **o přátelský přístup, o řešení problémů mírným způsobem, o vlídnost, o oboustrannou komunikaci a vzájemné naslouchání**. O to, aby se u nás děti i jejich rodiče necílili jako na úřadu, kde je to odměřené, striktní.

T: Jak je vize sdílena?

R: Její formulace je uvedena ve ŠVP, na nástěnce ve sborovně.

T: Předpokládám, že učitelky ji znají – vzhledem k tomu, že od nich vzešla. Jak je to u provozních zaměstnanců?

R: Byli s ní seznámeni na pedagogicko-provozní poradě, kde jsme si navzájem sdělili její obsah. Tištěná vize je ve všech dětských šatnách. A pokud je mi známo, většina zaměstnanců je věřících, takže základní principy našeho fungování jsou jim vlastní.

T: A v případě, že přijímáte nového zaměstnance?

R: Všem uchazečům předkládám ŠVP, vize je uvedena hned na 2. straně. Zároveň s uchazeči hovořím o tom, jakými způsoby obsah vize naplňujeme. Zatím se mi nestalo, že by uchazeč přímo na místě odmítl sdílet zaměření naší školy, ale pokud by taková situace nastala, samozřejmě by nemohl být přijat.

T: Nastaly změny ve formulaci nebo v obsahu vize?

R: Vize byla poprvé zformulována před třemi lety. Od té doby bylo upraveno znění tak, aby samotné vyjádření myšlenky bylo výstižnější, ale obsah změněn nebyl. Tyto změny jsem provedla já ve spolupráci se svou zástupkyní.

T: Jak se o vizi dozví rodiče?

R: O vizi, o zaměření školy hovořím s rodiči na první schůzce. V tištěné podobě je vize v každé dětské šatně. V současnosti pracuji na inovaci školního webu, po provedení změn, bude vize také na webu.

T: Děkuji za rozhovor.

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 6**

T: Máte svou vlastní osobní vizi, kterou promítáte do vlastní školky?

R: Celoživotně jsem pedagog, celý život jsem učila. Miluji pedagogiku a učení a předávat dětem své zkušenosti a schopnosti. Ale všechno tohle se musí dít v **příjemném prostředí, v láskyplném prostředí**. Čili učíme děti **mít rády samy sebe, ale i přátele, děti v kolektivu**. Proto máme hodně skupinových prací. Učíme je **mít velké, otevřené srdíčko**, učíme je **respektovat všechny okolo** – jak dospělé, tak své vrstevníky a hlavně do toho všeho promítáme vzdělávání. **Vzdělávání už od tří let**, protože dětičky jsou jako houba a všechny informace – když se přizpůsobí jejich vnímání, tak vnímají fantasticky a nádherně si je nesou dál a navazují na ně zase další, složitější informace. Tohle je moje celoživotní zkušenost a tu promítám do téhle školky.

T: To byla vlastně vize, se kterou Vy jste šla s tím, že otevřete soukromou mateřskou školu v tomhle duchu. Tuhle vizi, kterou jste teď řekla, máte někde napsanou?

R: Ne, já ji mám v hlavě.

T: Vaši zaměstnanci ji znají?

R: Znají, protože já si zaměstnance vybírám velmi silnou intuicí. 14 dní jsou u nás vždycky zadarmo na zkoušku ve zkušební době. Důvěřuji jim, ale přesně jim nastavím, co po nich chci. Zároveň jim otevřu prostor, aby **přinášeli další, nové náměty a nápady**, aby se ještě zlepšovali. Jsou za to samozřejmě ohodnoceni. Pokud zavřete člověka do klece, tak se zkaží. Otevřete-li mu ta vrata, tak se rozvíjí.

T: To rozhodně, ale mantinely musí být.

R: To ano, samozřejmě, ale jakožto soukromá školka si mohu dovolit lidi propouštět – samozřejmě zákonným způsobem. Ale pokud nepracují, tak jak mají, a pokud nezapadají do týmu, pokud nejsou týmoví, tak tady u nás nemají co dělat.

T: Znamená to, že Vy jim nejdříve vizi vysvětlíte, a pak jim ji necháte ji „zažít“, vyzkoušet na vlastní kůži, aby si také oni sami řekli: „Tohle mně vyhovuje, to je styl, který je pro mě“ nebo „Ne, ne, jsem nastavená/ý jinak, jsem jiný učitel nebo mám jinou představu“. Totéž můžete konstatovat i Vy.

R: Je to tak. Od května máme stabilní tým, kdy jsme začali v jedné pobočce. Tady jsme začali v září, ale ti učitelé nastoupili už v létě. Učili se v první pobočce a pokračují tady a naprosto si na ně nemohu stěžovat.

T: Vy si vlastně každodenní kontrolou můžete ověřit, jestli se dotyčný zaměstnanec v rámci Vaší filozofie chová a jedná nebo ne.

R: Ano.

T: Vám to umožní velikost zařízení (malé rozměry).

R: Zatím ano. Problém je v těch dvou pobočkách, protože jsou od sebe vzdáleny skoro 50 km, takže já každý den přejíždím z jedné pobočky na druhou, což je velmi náročné. Má vize je, abych jeden den byla na jedné pobočce a druhý den na druhé.

T: Jak velký je Váš pracovní kolektiv?

R: V každé školce tři učitelé, plus jedna hospodářka, vlastně paní, která se stará o úklid a výdej stravy, plus technická podpora – muž. **V každé školce máme muže.**

T: To je také součást Vaší vize, to jste také chtěla nebo to je náhoda, kterou vítáte?

R: **Vítám to, vyhledávám to a děti je berou skvěle.**

T: Protože jim to připomíná přirozené rodinné prostředí.

R: To je to, co se jim snažíme nastavit: **přirozené, rodinné, vzdělávací prostředí**. Snažíme se rodičům poskytnout kvalitní ohlídání dítěte se vzdělávacím programem, aby rodiče byli spokojeni a ze školky něco odnesly.

T: Toto máte vyjádřeno i ve Vaší filozofii, uvedené na webu. Tam jsou cíle, ke kterým směřujete.

R: Ano.

T: Já si až tak úplně nemyslím, že Vy nemáte svoji vizi nikde napsanou. Na nástěnce v chodbě jsem se všimla hesel, uvedených ke každému jednotlivému písmenu z názvu školky.

R: Pro mě je to ale jenom papír. Nemám ráda hesla na papírech. Vytvořili jsme to, protože je to hezké, lidem se to líbí. Hlavně ale vizi máme všichni v srdci. Opravdu ji máme v srdci.

T: Myslím, že je to lépe zapamatovatelné. Je to každodenní připomínka. Vlastně jde o jednu z forem, jak vizi sdílet: jednak ji Vy sama stále připomínáte, po této linii už školka běží, a jednak je vize napsaná

Máte za sebou zatím krátkou dobu, po kterou školka funguje. Pravděpodobně jste nepřemýšlela o změně vize, nebo ano?

R: Určitě ne. Pokud nastaly jakékoliv změny, pak se týkaly doplňování, činností, rozšíření, ale duch zůstává. Ještě jedna věc, která je velmi důležitá. Nechci vytrhávat jen věk 3-6 let pro činnosti naší mateřské školy, ale **spolupracuji se soukromými základními školami**, velmi kvalitními, které jedou podle mé filozofie, např. (uvádí název školy), tam jsem byla celé dopoledne na násleších, v hodinách, mluvila jsem s vedením, přesně mají stejnou filozofii jako já. Spolupracujeme spolu a já vlastně naše děti připravuji pro studium na jejich škole. To je jedna škola, kterou už dobře znám. Ještě se mi nabídly další školy, třeba škola (uvádí příklad), byli tady na návštěvě, chtěli by s námi spolupracovat také. Ale to je škola čistě zahraniční a já mám další k té mé vizi: jsou státní školky a jsou anglické školky, kde se vyučuje jen anglicky, ale většinou tyto čistě anglické školky jednak jsou strašlivě drahé a jednak pro české dítě – si myslím – nejsou úplně vhodné, protože tam jsou spíše diplomaté, obchodníci, kteří různě cestují po světě. Kdežto my máme tu školku zaměřenou vyloženě na české podnikatele, kteří mají práci velmi náročnou a moje vize je taková, že **dítě musí umět dokonale česky** a být

připraveno v českém prostředí, a **angličtina je druhá v řadě**. Také výborná, ale hlavně ta čeština. Vychováváme české děti

T: Jak toho chcete docílit?

R: Docílíme toho tím, že vzdělávací program je veden **kvalifikovanou učitelkou v češtině, ale rodilá mluvčí komentuje všechny činnosti** – zážitková metoda se tomu říká – v angličtině. Takže děti si připadají jako v duální rodině, kde je jeden rodič Čech, druhý cizinec a děti to vnímají naprosto přirozeně.

T: Jestli tomu dobře rozumím, má Vaše vize ještě přidanou hodnotu v tom, že byste rádi předali kvalitně připravené děti do kvalitního prostředí. Mohli byste říci: maximálně jsme se snažili, dál se uvidí, protože výběr je na rodičích. Vy navíc doporučujete směr, u kterého předpokládáte určitý garant kvality. Čili navíc byste byli rádi, kdyby kvalitní základ, který jste položili, někdo stejným způsobem rozvíjel, aby nepřišel vniveč.

R: Ano, přesně tak. A naši rodiče to nesmírně vítají, dají na mé doporučení. Vědí, že jsem učitelka, že to dokážu posoudit, a že děti musí mít návaznost studia. My říkáme i u nás „studium“. Děti musí mít návaznost. **To co my jim dáme, se musí rozvíjet dál.** A základní školy, se kterými spolupracujeme, mají návaznost na kvalitní gymnázia. Rodičům otvíráme celou vzdělávací linii.

T: Děkuji za rozhovor.

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 7**

R: Jsem přesvědčená o tom, že je vize zásadní, která je dlouhodobá, a která se týká přístupu k životu, jde o životní filozofii toho člověka, který tuto vizi vytváří a snaží se ji realizovat. A k tomu patří vize krátkodobé, kterými se řeší vize dlouhodobá, přizpůsobená realitě. Naše vize zdravého životního stylu se začala vytvářet těsně po revoluci. Začalo být jasné, že podoba předškolního školství v demokratickém státě se musí změnit, že se děti musí vzdělávat v jiných podmínkách a jinými metodami. Už nově vzniklá Asociace předškolní výchovy měla jako své poslání humanizaci předškolní výchovy (individuální přístup, respekt k potřebám dítěte, respekt k fázím vývoje apod.). V této době se pracovalo na Pedagogické fakultě s pí docentkou Opravilovou na osobnostně orientovaném modelu. Byl na to grant ministerstva školství, který po roce skončil. Vznikla skripta, kterých bylo vydáno jen pár výtisků, a kde bylo konstatováno, jakou podobu by předškolka měla nyní mít. Tyto principy mi

byly blízké, ale nic víc se nedělo. Objevila jsem je v programu Zdravá škola, který byl v r. 1989 převzat od Světové zdravotnické organizace WHO. Program byl pro základní školy. Ve většině evropských zemí začíná povinná školní docházka od pěti let, takže tam byla zahrnuta věková kategorie pětiletých, ale nebyly tam děti mladší. A my jsme chtěli, aby tento program byl pro celou věkovou škálu 3-6 let. Proto jsme začali pracovat na projektu Zdravá mateřská škola. Pak se začaly objevovat ohlasy, která mateřská škola je a která není zdravá, takže program byl přejmenován na Mateřská škola podporující zdraví. Tady Vám poskytnu písemné informace o historickém vývoji projektu.

Dlouhodobou vizí tohoto programu je, že je důležité pěstovat v lidech již od raného dětství správný postoj ke zdraví, správný životní styl. Postupně byla napsána modrá kniha Zdravá mateřská škola, kde je uvedeno dvanáct podmínek pro naplnění podmínky „zdravá“. Pak byly tyto myšlenky přepracovány do kurikula. Vznikla zelená kniha, teď červená kniha, která je návodem, jak s programem pracovat. Podstata vize je v tom, aby co nejvíc dětí prošlo programem Mateřská škola podporující zdraví, aby si vytvořily **správné postoje a návyky ke zdraví**.

T: Vy jste v té době byla již ředitelkou školy?

R: Ředitelkou jsem od září 1989.

T: To znamená, že když škola vstoupila do právní subjektivity, Vy už jste byla ředitelkou pět let.

R: ...a už jsem začala realizovat hlavní principy. Jsem od začátku spoluautorkou projektu, byla jsem ve skupině, která usilovala o realizaci programu. Spouštěcím momentem pro mě byly výsledky výzkumu doktorky Evy Šulcové, jehož závěry uvedla v říjnovém čísle časopisu Československá psychologie v r. 1989. Původní myšlenka výzkumu byla hledat příčiny záškoláctví a školních neúspěchů dětí v první třídě a ono je to dovedlo do mateřských škol. Závěry jsou dodnes aktuální. Mluví se v nich o adaptaci dětí na mateřskou školu, vysoký počet dětí ve třídě, střídání učitelek, děti nemohu dokončit činnost, malý prostor pro hru, chybí individuální přístup. Všechno znám také z vlastní zkušenosti. Když jsem já sama nastoupila do školky po mateřské dovolené, měla jsem v jedné malé třídě 36 tříletých dětí, celý den byl organizovaný, řízený. Ve stejnou hodinu končilo hraní, cvičení, zaměstnání, svačina, atd. V tomhle počtu dětí nebyl ani možný jiný přístup než autoritativní.

T: Vy jste měla tedy vizi sama za sebe jasnou, konkrétně danou, věděla jste, co chcete. A hned po nástupu do funkce jste ji začala realizovat. Měla jste ji v té době někde napsanou?

R: Ano, postupně, např. od r. 1990 máme **věkově smíšené skupiny**. Vize existovala, ale nebyla přesně formulovaná. To se podařilo až s týmem. My jsme se tak nějak našli, v té skupině nás bylo možná 10. My jsme se velice často scházeli, jezdili jsme do Šlapanic za Brnem, a pracovali jsme třeba celý víkend. Formulovali jsme myšlenky, napsali jsme knihu Zdravá mateřská škola, pak jsme tvořili kurikulum, které tady bylo ještě před tím, než vznikl RVP PV. Je v něm právě 5 oblastí, které jsou pak v RVP. Jsou převzaty z „Mateřské školy podporující zdraví“. Lidi někdy berou zdraví jako, že to je jako jenom biologického...

T: ...že Vás nic nebolí...

R:...no, ale ono je to propojené. Tam je propojená složka biologická, psychická a sociální

a jasně se říká, že pokud člověk nemá v pořádku tu sociální oblast, pokud nejsou v pořádku vztahy, že to ovlivňuje psychiku, člověk upadá do nějakých stavů depresivních, není mu dobře, a když to trvá delší dobu, tak se to objeví ve fyzickém zdraví, jsou z toho všelijaké civilizační choroby. A tomu všemu my se snažíme předejít **zdravým životním stylem, který v dětech pěstujeme, vytváříme, podporujeme od tří let.**

T: To znamená, že vy jste to měli už na začátku jasné. Vize bývá obecná, ale vy jste ji měli dost konkrétní, a tímto směrem se ubíráte celou dobu?

R: Ano, jen se snažíme proces naplňování stále vylepšovat. Jak kráčíme touto cestou, zjišťujeme, co se dá ještě změnit, zlepšit, pořádku na systému pracujeme. Vize zdravého životního stylu je celoživotní snaha **posilovat svůj postoj ke zdraví, vylepšovat své dovednosti jak se chovat a žít zdravým životním stylem.** Na tom se dá pracovat celý život. A pak jsou krátkodobé cíle.

T: Tahle myšlenka je vlastně zastřešením, ze kterého vybíhají jednotlivé cíle, poplatné konkrétní situaci? Představuji si to např. tak, že v aktuálním období se jeví jako nejdůležitější úkol zaměřit se u dětí na dostatek pohybu, správné držení těla a pěstování fyzické kondice, v jiném období to může být např. otázka mizivé konzumace zeleniny a ovoce u dětí apod. Ale stále se jedná o směřování k témuž. Je to tak?



R: Ano. Máme vytvořen vlastní nástroj pro evaluaci toho, jak jsou naplňovány hlavní cíle kurikula školy podporující zdraví. Každoročně provádíme na konci roku hodnocení, ze kterého vyplyne, do jaké míry se daří cíle naplnit. Z výsledků vycházíme při plánování pro další školní rok.

T: Takže původní formulace vize byla Škola podporující zdraví?

R: Ano

T: Tahle formulace zůstala po celou dobu?

R: Ano.

T: Tu jste nijak neměnili?

R: Ne.

T: Mluvily jsme spolu o tom, že nejdřív jste byla Vy, jako jedinec, který s touto myšlenkou přišel. Obklopila jste se lidmi, kteří přemýšleli ve stejném duchu...

R: ...to bylo docela těžké období – jak učitelky naklonit této myšlence. Jedna věc je, když ředitelka chce po zaměstnancích plnění nějakého úkolu, ale vše se odehrává jen „po povrchu“, protože „to chce ředitelka“. Ale daleko důležitější je, když si tento postoj zaměstnanci zvnitřní, když budou sami přesvědčeni, že takhle je to dobře. Tento stav vycítí i děti, ony vědí, jestli učitelka jedná jen „jako“ nebo jestli jedná z vlastního přesvědčení. To byla velmi náročná práce. Scházeli jsme se v tzv. dílnách a v nich řešili jednotlivé úkoly, např. **přechod od homogenních tříd k heterogenním, tvoření pravidel pro děti i dospělé, způsob stravování a míru samostatnosti dětí** apod. Tenhle proces byl dlouhý a je pravda, že během něho došlo k výměně některých lidí. Pro někoho tato filozofie zkrátka nebyla. V současné době – musím to zařukat – tu pracují super lidi.

T: Původní formulace vize školy tedy zůstala, dosud nebylo potřeba ji měnit. Plánujete ji v tomto znění zachovat?

R: Ano. Potvrzuje se nám neustále z mnoha stran, že jsme se vydali správným směrem. Nejen zaměstnanci, ale také současní i bývalí rodiče dětí a veřejnost nám vyjadřují jasnou podporu.

T: U současných pracovníků je tedy již vnitřní ztotožnění s vizí školy zvládnuto. Jak by byl eventuálně obeznámen s vizí nově příchozí pracovník?

R: Všechny materiály o naší filozofii máme na webu. Mně se spíše stává, že se na mě obrací přímo uchazeči s tím, že mají zájem u nás pracovat. V podstatě tedy nemám problém, pokud přijde někdo nový, abych ho do filozofie uváděla. Poslední nově příchozí učitelka u nás nejdříve v rámci svého studia na VOŠ vykonávala praxi, později psala závěrečnou práci o mateřských školách podporujících zdraví, a pak byla u nás přijata do pracovního poměru. Nebylo tudíž potřeba ji s ničím seznamovat.

T: Mám pocit, že škola, která má vizi tak výraznou, jako vaše škola, ji už nemusí připomínat, protože vy jí žijete.

R: Ale stejně pořád si to připomínáme. Indikátory hodnocení nás upozorňují na to, že právě něco opomíjíme nebo musíme něco více posílit v práci s dětmi. Svůj vnitřní postoj si udržujeme a posilujeme studiem odborné literatury, četbou odborných článků, účastí na seminářích, zabývajících se naší filozofií. Je potřeba na tom stále pracovat. Člověk nemůže usnout na vavřínech a říci si: „Je hotovo“.

T: Měli jste někdy potřebu, nápad nebo jen myšlenku vykonat vizi radikálně změnit?

R: To ne, to jsme neměli.

T: Předpokládám, že obsah vize přijímají a chápou nejenom pedagogičtí, ale i provozní zaměstnanci.

R: Ano, beze zbytku. Provozní zaměstnanci nám vytváří podmínky pro dodržování principů celé filozofie.

Samotné indikátory filozofie také nejsou neměnné, nyní platí jejich 3. verze (modrá kniha, zelená kniha, červená kniha). Uvažuje se také rozšířit dva stávající pilíře kurikula o třetí, který by se zaměřoval na učitelku jako osobu, která vizi školy podporující zdraví realizuje.

T: Děkuji za rozhovor.

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 8**

T: Odkdy jste ředitelkou této školy a kdy škola vstoupila do právní subjektivity?

R: V roli ředitelky jsem od r. 1997 a škola vstoupila do právní subjektivity v r. 1999. V té době jsem srovnávala postoje mojí předchůdkyně (která vyjadřovala obavy) a postoje ředitelek mateřských škol, které již zkušenost se vstupem do právní subjektivity měly (tento právní stav vítaly). Rozhodla jsem se pro změnu právního

postavení školy. V prvním roce jsem se se vším musela seznámit, nejdříve bylo nutné zorientovat se ve způsobu hospodaření.

T: Měla jste po vstupu školy do právní subjektivity představu také o tom, kam školu nasměrovat ve výchově a vzdělávání?

R: Měla. Mojí vizí po nástupu do funkce bylo **vytvořit pro děti ve školce rodinné prostředí**. Vycházela jsem z osobních zkušeností. Jednak pracovních: v době mého nástupu na post učitelky fungovala škola částečně jako celodenní a částečně jako internátní, což obnášelo rodinnou výchovu nejen doplňovat, ale i suplovat. Mně se líbilo, že díky rodinnému přístupu všech zaměstnanců byly tady děti spokojené. Druhou zkušeností byl můj osobní zážitek s vlastní dcerou, se kterou jsem musela dodržet čas příchodu do její MŠ za všech okolností, a to i v době, kdy bych s ní mohla dopoledne pobývat. Proto v naší školce **respektujeme příchody rodičů a dětí po celé dopoledne**. Myslím, že důležitější je doba, kterou stráví dítě s rodičem. V základní škole už tuto možnost mít nebudou. Proto jsem chtěla mít ve školce spokojené děti a rodinnou atmosféru.

T: Jaké jsou další znaky školy rodinného typu?

R: Např. **vaříme po domácku**, tedy z žádných polotovarů, nekupujeme ani mraženou zeleninu, vše kuchařky připravují z čerstvých zdrojů, při tom současně dodržujeme spotřební koš. K tomu každý týden pro děti pečou. **Do programu školy zapojujeme i rodiče**, kteří s námi vyrábí nebo s dětmi doma pečou, účastní se společného jarmarku nebo rozsvěcování stromu na školní zahradě, apod. **Podporujeme u dětí vztah k tradicím**, „žijeme tradicemi“. Tenhle týden pečeme perníky, příští týden je s rodiči ozdobíme ve společné dílně. Společně slavíme narozeniny dětí, měli jsme bramborový týden, kterého účastnili i rodiče, byl Martinský týden. **Máme k sobě blízko i my dospělí**, protože jsme jen trojtřídní školka. **Denně procházím školkou**, pobývám ve třídách.

T: Jak se nově příchozí zaměstnanec dozví o směřování školy?

R: Jsme poměrně stabilní kolektiv, nové učitelky nepřijímám často. Pokud už k tomu ale dojde, vysvětluji zájemkyním, v čem spočívá základní filozofie naší školky, a pak pečlivě vybírám ty, které s ní nejlépe rezonují. Když se časem ukáže, že to tak není, rozejdeme se.

T: Jak čas prověřil správnost směřování školy? Uvažovala jste o významné změně v tomto směru?

R: Ukázalo se, že **výchova a vzdělávání, postavené na rodinných principech**, je čím dál tím potřebnější. Nacházíme se v době, kdy děti žijí v neúplných rodinách, kdy se nedobrovolně musí podrobit střídavé péči, kdy mají rodiče na ně málo času. **Posilování pevných vztahů a vazeb u dětí je hodně důležité**. O správnosti našeho směřování jsem přesvědčená.

T: Kdo se podílel na formulaci vize? Kde je vize uvedena?

R: Vize je zakomponována do ŠVP, z obsahu programu je zřejmé, ve kterých činnostech a jakými způsoby tuto vizi naplňujeme.

T: Děkuji za rozhovor.

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 9**

T: Odkdy má vaše škola právní subjektivitu?

R: Od r. 2000

T: Odkdy jste na postu ředitelky školy?

R: Od r. 1999.

T: Vstup školy do právní subjektivity jste iniciovala Vy sama?

R: Ne. V té době zřizoval školku školský úřad a bylo rozhodnuto, že jako speciální školka musí přejít od 1. 1. 2000 pod nového zřizovatele a podmínkou bylo, že musí mít právní subjektivitu. Z tohoto důvodu byl také vyhlášen konkurz, protože dosavadní pí ředitelka nechtěla do právní subjektivity.

T: Vy už jste v té době věděla, kam chcete svoji školu vést? Zнала jste již její vizi?

R: V té době jsem měla jasnou představu o tom, jak má škola vypadat, ale je pravda, že jsem přišla do pro mě nového prostředí. Pracovníky jsem 25. srpna viděla úplně poprvé všechny. Od 1. srpna jsem měla tři týdny na to, abych se zorientovala v prostorách budov. Je pravda, že bývalá paní ředitelka sem za mnou chodila. Mluvily jsme spolu i o tom, jaké představy měla ona. V té době se tomu ještě neříkalo vize. Já sama jsem ke konkurzu musela vypracovat koncept rozvoje školy. Pokud si pamatuji, chtěla jsem pokračovat v tom, co bylo započato, protože školka fungovala – z mého pohledu – dobře.

T: Vaše vize je tedy jaká?

R: Během let se moje vize malinko změnila. Zatímco zpočátku to bylo spíš na emotivní rovině, postupem času jsem chtěla ji více specifikovat. Plánovala jsem nejdřív **vylepšit materiální zabezpečení**, chtěla jsem změny na školní zahradě, chtěla jsem realizovat přístavbu. Trvalo to dlouho – od r. 2007 jsem žádala a v roce 2012 se to povedlo. Dlouhodobou představou v rozvoji školy je, že **nechceme vidět na dítěti postižení jako stigma**, které určuje jeho další život, ale že chceme jeho problém vidět **jako dynamickou záležitost, dynamický proces, který my můžeme ovlivňovat**. Pokud to chci vyjádřit konkrétně: ani ležící dítě, které se polohuje a je krmeno třeba s obtížemi sondičkou, i takové dítě vezme učitelka na kroužek „sportáček“. Ono chvíli pozoruje, pak ho učitelka vezme do náruče a společně běží s ostatními, aby dítě mělo ten zážitek. Nebo **chodíme neustále do divadla**, i když naše autistické děti prožívají divadlo jinak a jinak se chovají než ostatní. Naprosto chápu, že když se mají děti z ostatních školek učit nějaké vzorce chování v divadle, že jim to naše děti narušují. Ale my si zase myslíme, že je potřeba do takových zařízení chodit, aby ostatní věděli, jak k nám přistupovat. **Takže chodíme s dětmi na plavání, saunujeme, 3 x ročně máme výjezdy**, zkrátka se snažíme nedělat dětem skleníkové prostředí. To je dlouhodobý záměr, který se několik let vine naší prací – brát postižení jako východisko, bod nula, kdy začínáme s dítětem pracovat. Víme, že malý, drobný krůček se stane, i když třeba až za půl roku.

T: ...že to není v každé situaci a za každých okolností omezující, ale jen limitující.

R: Ano, třeba dítě s DMO nikdy neuběhne kilometr, ale nevidím důvod, proč by se nemohlo hýbat jako ostatní děti. Druhou naší snahou je, aby v tomto zařízení bylo dobře všem skupinám, které se tu nacházejí. Jednak **dětem, aby se tu cítily bezpečně, také jejich rodiče, aby se tu cítili bezpečně a věděli, že je o jejich děti postaráno, že mají atraktivní program včetně cvičení a logopedie, že se zdárně rozvíjí, což s nimi 1 x za půl roku také konzultujeme**. A v neposlední řadě, **aby se tady dobře pracovalo zaměstnancům**. Pracují ve ztížených podmínkách, je důležité, abych jim zajistila vstřícné prostředí.

T: Vy to máte složitější oproti běžným školkám, protože k vám přichází rodiče zranění. Prošli v životě okamžikem, kdy zjistili, dozvěděli se nepříznivou zprávu a s tímto stavem se museli nějak vyrovnat, nebo se dokonce ještě vyrovnávají. Je pro ně těžké znovu nabýt důvěru v to, že teď bude jim i dětem dobře. Pro vás je určitě obtížné přesvědčit je o tom.

R: Ano, pro první navázání vztahu často pomůže posedět s nimi u čaje a vyslechnout je. Často bývají rodiče vděční, zastaví se u nás i v době, kdy jejich děti už k nám nechodí. Zavedli jsme proto pro ně tradici zářijových pohádek pro prvňáčky, kteří se přijdou pochlubit s aktovkou, sešity apod. Zároveň jsou rodiče velmi vděční za všechny praktické informace, např. kontakty na lékaře, kteří ošetří autistické dítě. V tomto ohledu pomáhá naše SPC, to je obrovská pomoc.

T: Kdy jste si poprvé uvědomila, že tohle je styl Vašeho směřování? Často si v takové situaci ani člověk neuvědomí, že jde o vizi, nezabývá se žádnou teorií vize, ale najednou ví o proudu, který je pro něj důležitý a chce ho promítnout do veškerých činností dětí, zaměstnanců, rodičů. Vzpomenete si na tenhle okamžik nebo na nějaký impulz, který ho vyvolal?

R: To vím úplně přesně: byla to týdenní stáž v Holandsku, kde jsem zjistila, že vůbec nemají lepší pomůcky, že nemají propracovanější program, že tomu jen umí dát konkrétní formu. Prostředí mě inspirovalo v mnoha ohledech – v pravidlech, jakými děti žádaly o pomoc (respondentka vysvětlila), ve způsobu, jak organizovat výuku v jedné třídě s několika skupinami naráz (respondentka vysvětlila).

T: Ve kterém roce jste byla v Holandsku?

R: V roce 2004-5, ne to už jsem končila školský management, tak dříve, bylo to v roce 2003.

T: Formulaci vize máte někde napsanou?

R: Asi ne tolika slovy. Na webu školy napsána není, ale je obsažena ve školním vzdělávacím programu a v našem nabídkovém letáčku jsme vytvořili asi před šesti lety jednu větu, která naši představu vyjadřuje.

T: Pokud k ní přidáme dnes vyslovenou myšlenku, že handicap není omezující, ale jen limitující, je vize kompletní?

R: Ano. Také jsme před dvěma lety **zpracovali úplný systém hodnot**, mám nafocené obrovské plakáty. V rámci jedné porady jsme udělali šest pracovních skupin, každá pracovala zvlášť, a pak jsme hledali, které z třiceti vyjmenovaných hodnot jsou pro nás nejdůležitější. Zjistili jsme, že je to komunikativnost a otevřenost.

T: Jak se o vizi dozvědí vaši zaměstnanci?

R: Na poradách, při hospitacích, při osobních rozhovorech, které jsem zavedla 2x ročně. Na lidi přenáším svoji vizi osobním příkladem, vedením lidí, svojí prací. Myslím si, že

oni vědí, co si představují a vzhledem k jejich pracovním výkonům mám pocit, že to vědí skutečně.

T: Kdo se na formulaci vize podílel? Říkala jste, že jste převzala původní myšlenku od svojí předchůdkyně, pak ta myšlenka dostala konkrétní podobu po stimulu v Holandsku a byl ještě někdo další, kdo přispěl?

R: Hlavně bych řekla, že se na tom podílelo vedení školy, což jsem já, zástupkyně, vedoucí SPC a vedoucí učitelky tříd. Formulace vyplynula spíš z řešení některých problémů.

T: Uvažovala jste někdy o změnách vize, radikálních nebo drobných?

R: O radikálních určitě ne, ale už jsem jí upravovala mírně. A myslím, že do budoucna podstata vize zůstane, ale může být lehce měněna v souvislosti s měnícími se okolnostmi, které teď nelze předvídat.

T: Děkuji za rozhovor.

### **Přepis rozhovoru s ředitelkou školy č. 10**

T: Kdy byla vize školy zformulována poprvé?

R: Poprvé byla vize školy zformulována až po roce od mého nástupu do funkce. Zpočátku jsem nechala mateřskou školu „běžet v původních kolejích“. Seznamovala jsem se s jejími zvyky a aktivitami. Teprve po roce jsem se s učitelkami domluvila, že budeme budovat **školu s hlubším individuálním přístupem ke každému dítěti, rodinného typu**, kam rodiče svěrují své děti s pocitem bezpečí a jistoty, že **čas**, který děti tráví ve škole, **je naplněn účelně a smysluplnými aktivitami**, které jsou pro děti příjemné. Zároveň jsem chtěla vytvořit pro děti **prostředí, kde se budou cítit spokojeně a bezpečně**. K naplňování takové vize přispívají nejenom učitelky, ale i provozní personál, takže jsem hned na počátku svého působení mluvila s jednotlivými provozními pracovníci, abych jim objasnila svoji představu o tom, jak se mají k dětem chovat.

T: Co znamená hlubší individuální přístup?

R: Pokud chceme ke každému **dítěti** přistupovat individuálně, musíme je **dobře znát**. Samozřejmě nejlépe znají děti jejich učitelky. Byla jsem vždycky zvyklá **vést si**

perfektní záznamy o dětech a na nich sledovat, jak se dítě vyvíjí, ale při počtu 28 dětí na třídě to není vždy jednoduché. Já jako speciální pedagog se snažím učitelky v poznání dětí podpořit. Pravidelně docházím do tříd, postupně se seznamuji blíže se všemi dětmi, pravidelně komunikuji se všemi učitelkami, společně konzultujeme případné problémy. Tuto snahu jsem ještě prohloubila o spolupráci s dvojicí psychologů. Ti nejdříve realizovali pro naše učitelky odborný seminář, v rámci kterého je seznámili s novými postupy a způsoby jak provádět individuální přístup k dětem a jak provádět individuální hodnocení dětí. A následně - během tří supervizí – poskytnou učitelkám konzultace na toto téma. Někdy je možnost individuálního přístupu k dítěti ztížená, např. pokud dítě s OŠD přichází ráno po hrách a pravidelně odchází po obědě. Hrozí tedy, že škola bude mít méně možností ovlivnit rozvoj dítěte směrem k dosažení školní zralosti. Pak navrhuji rodičům, aby se dítěti více věnovali doma.

T: Jakým způsobem seznamujete s vizí školy nové pracovníky?

R: Novou učitelku seznámím s vizí naší školy i se školním vzdělávacím programem. Pak ji zařadím do třídy ke zkušené učitelce, která již přesně ví, jak pracovat v duchu našich společných představ. Pokud není nová učitelka ochotná přistoupit na tento způsob práce, rozloučím se s ní hned ve zkušební době.

T: Co bylo podnětem k tomu, že jste si vybrala právě tuto vizí?

R: Osobní zkušenost s tím, kolik škody může napáchat opačný přístup.

T: Jak se ne/měnil obsah vize? Plánujete nějaké obsahové změny a proč?

R: Obsah vize zůstal stejný po celou dobu mého působení v roli ředitelky této školy a měl by mít tuto podobu i v budoucnu. A v souladu s principy vize mám i plány, jak vyřešit případný pokles počtu dětí, který může nastat do 5 let.

T: Děkuji za rozhovor.