

Souhlas respondentů s uskutečněním rozhovoru

Souhlasím s účastí na rozhovoru, uskutečněném Hanou Francovou, studentkou 2. ročníku CŠM PF UK, a beru na vědomí, že zjištěné informace budou sloužit pro vypracování diplomové práce na téma: „Reflexe názorů řídicích pracovníků škol na vývoj školského systému v ČR“.

.....

Podpis

DOTAZNÍK ŘEDITELŮM ŠKOL MČ PRAHA 8

1. Jméno ředitele/ky školy
2. V jakém subjektu působíte ve vedoucí funkci?

MŠ

ZŠ

3. Jak dlouho působíte ve vedoucí funkci?

1-6

7-13

14 -21

< 21 let

Rozhovor s respondentem R1, ředitelem základní školy.

Záznam byl pořízen 1. 12. 2014

Délka záznamu 1:10

T: Mohu se zeptat na tvůj věk?

R1: Šedesát

T: Jak dlouho jsi ve vedoucí funkci?

R1: Od roku 1991.

T: Jaké máš nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru?

R1: Původně jsem vystudoval matematiku, zeměpis na Pedagogické fakultě, protože jsem učil na střední škole, tak jsem si dodělal ještě MATFYZ a přírodovědu jako obor matematika a zeměpis.

T: Na jaké pozici tě zastihl rok 1989?

R1: Dělal jsem učitele střední školy, kde jsem učil dvouleté, tříleté a čtyřleté obory. Učil jsem na učilišti na Praze 9, protože po revoluci byly vypsány konkurzy, tak jsem to zkusil, v roce 90 to nevyšlo. V roce 91 to pak vyšlo.

T: A předtím rokem 91 jsi v žádné vedoucí funkci nepůsobil?

R1: Ne, nebyl jsem v oblibě.

T: Jaké konkrétní změny pro tebe osobně přinesl v profesní rovině?

R1: No tak profesní, začal jsem vlastně dělat ředitele, aniž bych byl něčím vystudován v oblasti managementu, takže jsem začal a vlastně my všichni jsme začínali od nuly a protože nás bylo poměrně hodně kolegů na Praze 8, tak jsme si napovídali jeden druhému nebo jsme se scházeli a řešili jsme problémy, které před náma stály.

T: A proč jsi vlastně do konkurzu šel?

R1: No tak byla to výzva. Chtěl jsem začít dělat věci po svém, jít novou cestou.....

T: Měl si představu, co tě čeká?

R1: Ne, vůbec, ale měl jsem chuť, věci měnit, ta nám myslím asi nechyběla všem, zkusit něco dokázat. Šel jsem do toho s takovým entuziazmem, já i kluci, chtěli něco udělat hned, abychom za pár let zjistili, že to nelze z měsíce na měsíc dokonce ani z roku na rok, ale během pár let se výsledky dostavily. Ta spolupráce, vlastně jsem nebyl zvyklý dělat s dětmi ani s dospělými, učil jsem osmnáctileté, devatenáctileté kluky u maturity a najednou sem začal dělat s dospělými, musel jsem jim vyjít taky vstříc něčím, takže to byla změna, čerpal jsem hlavně z odborných učebnic a novin jak na to, no a potom v roce 95 když jsem studoval management, ty nové poznatky, které jsem získal, byla nová cesta, takže jsme zkoušeli to, co jsme tam teoreticky získali,

praktikovali jsme poznatky v praxi a ono to fungovalo, tak to bylo dobrý. V té době měl ředitel na základce zvláštní roli, byli jsme vlastně řediteli žen, což byla větička, která pronikla pak dokonce i na nějaké učebnice, ale je to pravda, přece jenom taková ta práce ve školství je trochu jiná, no. A když jsem ty ženský vzal takhle ráno kolem krku, když přišly do školy, měly třeba problémy doma, tak tenhle přístup fungoval a najednou trochu byl klid, pak už to zabíralo no.

T: *Můžeš říct, že nejtěžší pro tebe byla práce s lidmi?*

R1: No, dalo by se říct. Na učení a děti jsem byl zvyklej, samozřejmě pro mě tam ještě vzniklo to, že když jsem přišel na tu základku, tak jsem šel vlastně tenkrát na druhý stupeň od pátý třídy, takže jsem přešel vlastně od maturantů k těm pátákům a to byla obrovská změna. Na maturanty jsem byl zvyklej no nějak, jak bych to řek to nějak odpálit a tady jsem musel najednou vysvětlovat tak desetkrát, a to je málo ještě, tak to bylo jiný, takže i ta práce s těma dětma byla změna no a samozřejmě ta práce s těma dospělejma to byla pro mě obrovská změna.

T: *Jaký je tvůj názor na fungování odvětvového řízení školství? (Školská správa, Školský úřad, Servisní středisko, zřizovatel, právní subjektivita škol)*

R1: Tak školská správa si myslím, že byla dobrá věc i odvětvové řízení, když jsme měli nějaký problémy a byly ty porady ředitelů, tak jsme si řekli co a jak, tohle bylo dobrý. Potom když jsme přecházeli do právní subjektivity, tak to bylo něco novýho a jako šli jsme do tí zodpovědnosti, že se nebudeme starat jenom o vzdělání dětí, ale ještě vlastně o barák. Když to takhle zjednoduším, co se týká správy majetku, školská správa katastrofa všechno trvalo. V právní subjektivitě, měl jsem takzvaně plnou, když praskla voda, tak to bylo opravený hned což potom, když to spadalo pod servisní středisko, který původně byl takovej moloch pomalej, takže to byla zase taková cesta zpátky.

T: *Jestli tomu dobře rozumím. Co do správy majetku ti odvětvové řízení nevyhovovalo, zdá se ti pomalé a neefektivní?*

R1: Ano, efektivní to nebylo vůbec. A vlastně ani po administrativní, peníze nebyly na nic a lidi sis taky nemohl vybírat.....

T: *Ve kterém systému řízení jsi měl nebo máš největší manipulační prostor?*

R1: Jednoznačně v plné právní subjektivitě, ale to by asi nešlo ze začátku, když jsme začínali, to bychom asi nezvládli všechno, ale jako potom, když už jsme do toho nějak spadli a dávali jsme to dohromady a věděli co a jak, pak už byla právní subjektivita asi

dobrá, ale je fakt že teď teda když už to servisní středisko* vypadá, že funguje dobře, tak asi je dobře, že je, protože ty obrovský zakázky z EF to by bylo asi zbytečně nad naše síly. Co se školských úřadů týká, tak zajišťovaly škole personální a mzdovej servis, já se o nic nemusel starat, ani o přijímání lidí, ani o směrnice a další. To bylo celkem dobrý, ale vybrat si koho chci a rozhodnout si o penězích je určitě teď lepší. Odbor školství je spíš politická věc, vzdělávání je moc nezajímá, starají se spíš o správu. I když ten náš zrovna funguje.

*Poznámka tazatele – oslovený ředitel měl původně plnou právní subjektivitu, kdy zajišťoval i zakázky velkého rozsahu. To se na obvodě změnilo a tyto zakázky zajišťuje obecní organizace.

T: A od kterého roku jsi v právní subjektivě?

R1: Asi od roku 96, ale pak jsem přešel sem, což bylo asi před třeba deseti lety to znamená v roce 2005, kdy tady odcházel ředitel do důchodu a základní školu „D“ chtěli zrušit, tak jsem udělal projekt na spojení těchto dvou škol, aby se teda ta „D“ nezrušila. Projekt mi schválila inspekce i magistrát, ale neprošel na obci, takže vlastně nakonec jsem zůstal já jako tady, protože tady to měla být hlavní z těch dvou škol, ale na „D“, která se nezrušila, což teď je vidět, že to bylo dobře, tam zůstala moje zástupkyně, která je teď ředitelka.

T: Který systém řízení školství se ti jeví jako více efektivní?

R1: Fungování úřadu mi přijde podobný, mám na mysli školskej úřad nebo odbor školství. Dobrý je to, že máme autonomii a můžem si vybírat lidi a hospodařit s penězma.

T: Jak ovlivnila decentralizace řízení školství chod tvój školy?

R1: Decentralizace ta byla dobrá, vlastně přišla hned po revoluci, protože v podstatě byly pořád jednotný osnovy, ale částečně rozvolněný, procentuálně 20 % obsahu výuky jsme si mohli zvolit sami. Myslím jako školy, takže to bylo dobrý, že jsme neměli jako striktně osnovy, byť teda byly pořád jednotný, ale byla tam ta možnost, že každá škola se mohla částečně vyprofilovat, což bylo už tenkrát na začátku těch 90 těch let to bylo dobrý. Částečně se omezovali předměty takový ty pracovní výchovy a místo toho teda vznikala třeba výpočetní technika, což tady už rozjel minulej ředitel, takže každá škola jsme tam tomu chtěli dát něco nového, než vůbec přišly ty školní vzdělávací programy, tak tu možnost jsme už tenkrát měli.

T: Ve kterých konkrétních oblastech nejvýrazněji a proč? Myslíš si, že decentralizace ovlivnila školy v tom, že mohly nastolit nějakou vlastní cestu?

R1: Určitě, na tom začátku těch devadesátých let bylo skvělé, že už jsme nebyli tak svázaný, mohli jsme si sami nakupovat, což byla taky výhoda, to nebylo, jak to bylo za komunistů, že pomůcky se posílaly na všechny školy stejné, že jsme si mohli koupit tohleto nový, támhleto nový a každá škola měla něco jiného. Neumím si představit tu jednotnou školu, to si ještě pamatuju inspekce, vždyť vy máte patnáctou hodinu matematiky, máte probírat tohle, ale vy probíráte ještě tohle, to je špatně, takže tahleta výhoda teď je a bereme to jako samozřejmost. Tenkrát, když jsme si měli vybrat program učili jsme podle programu Základní škola, byl nám nejbližší.

T: Co jste, jako škola podnikli před tím, než RVP vstoupilo v platnost a stalo se závazným?

R1: Já to vidím asi takhle: RVP jsou jednotné osnovy, kterých se musíme držet a ŠVP je to, co tam můžeme dát sami podle toho, jak jsme nastaveni, jaké máme učitele. Ze začátku se nám zdálo, že nás RVP svazuje, ale chápu, že musí být dáno, co v hlavních předmětech učit. My dost často obměňujeme školní program, když se nám změní učitelé v té části, kterou si volíme sami. Základ neměníme. Abych byl konkrétní, když nám odešel fyzikář do důchodu, tak samozřejmě tu nastavbu z fyziky už nemáme, protože už na to nemáme odborníka, a učí to tady tři, čtyři lidi a nejsou kvalifikovaný a není to úplně ono, když ten počet dětí klesá. Teď to teda zrovna stoupá, tak si můžeme dovolit odborníka na fyziku na předměty, tenkrát jsme ty možnosti neměli, to byl takový ten propad, teď se dostáváme nahoru, což může mít vliv na tvorbu ŠVP, že zase máme lidi, který přijdou s něčím tvořivým nebo nějakým nápadem.

T: To znamená, že ten program musíš ušít na ty lidi, který máš v kolektivu?

R1: V podstatě ano. Nadstavba, kterou se školy liší, záleží na potenciálu lidí, které máš na škole. My tady máme výpočetní techniku, poslední roky jsme v tom hodně dobrý, takže i naše děti, když odchází na speciální střední školy, tak je berou rovnou, protože vědí, že jsou od nás. Je to o lidech, když učitel, který to tady učil léta odešel, teď první rok se s tím perem, jak dál, osnovy máme postavený dobře i ti noví kantoři se snažej do toho se dostat, ale cítím, že to ještě není ono.

T: Popiš prosím, etapy tvorby vašeho ŠVP.

R1: Využil jsem mladou, v podstatě začínající učitelku, která se stala koordinátorem, jezdila po školách, školeních, dávala nám impulzy.

T: *Jaké konkrétní impulzy?*

R1: V podstatě jsme ho tvořili všichni, koordinátorka objížděla všechny možný školení, scházela se s lidmi, dávala ho dohromady, připomínkovala a dávala podněty. První stupeň měl větší volnost. Hlavní předměty taky byly jasné. Byla to velká práce, štosy papírů.... Prošli jsme spoustou školení. Někomu se do té práce nechtělo, přišlo jim to zbytečný, ale měl jsem tu lidi, které měli drajv a nápady. Je to všechno o lidech. Školili jsme se i mezi sebou, přidávali jsme a zase ubírali. Když jsme to dali dohromady a dalo to práci, a všichni s tím souhlasili. Každý rok upravujeme drobnosti, něco přidáme, něco ubereme....když se kouknu na matiku teď a před 5 rokama, tak je v podstatě stejná až na nějaký drobný změny.

T: *Jak dlouho jste na tvorbě ŠVP asi pracovali?*

R1: To nedokážu úplně přesně posoudit. Myslím, že tak 2 roky.

T: *A podíleli se na tom všichni vyučující?*

R1: No, samozřejmě, ale ten koordinátor ten byl l na začátku nejdůležitější. Všechno rozjela, pak odešla na mateřskou, ale všem už bylo jasné, co musí udělat, abychom to dali dohromady. Na prvním stupni mám taky jednu šikovnou paní učitelku, která jí zastoupila. Každý učitel si ale víceméně dělá svůj předmět nebo to konzultuje s kolegy se stejnou aprobací. Teď jsme prošli několika inspekce, které nám ŠVP zkontrolovali. Máme ho víceméně v pořádku. Inspekce nám dala impuls, že máme angličtinu moc rozsáhlou, že je to zbytečné, tak jsme ji trochu uřízli.

T: *Prošlo vaše kurikulum od té doby výraznými změnami?*

R1: Já myslím, že ty dílčí změny jsou tak do 10%. Změny se odvíjí od nového vybavení školy, teď když máme třeba novou učebnu chemie, kterou jsme loni za 200tisíc pořídili, tak si tam paní učitelka mohla přidat laboratorní práce, to s tím taky souvisí to vybavení, ne jenom ten kantor ale i to vybavení. Ne vždy, letos máme i novou počítačovou učebnu, ale kantoři zase jakoby chyběj.

T: *Doplňující otázka: Pokus se srovnat současné ŠVP s bývalými osnovami.*

R1: Těsně po revoluci, když se to rozvolnilo, tak jsem to vnímal jako obrovskou volnost a prostor pro školy. S RVP se to jakoby zase sešněrovalo, ale chápu, že je nutný dát tomu nějaký rámec. Je dobrý, že nějaký prostor pro vlastní profilaci máme. Je pravda, že když přichází děti z jedné školy na druhou, že můžou nastat problémy. Třeba u nás se učí angličtina od 1. třídy a pak od 7. druhý jazyk, v tom se školy liší. Když přijde ze

školy, kde se učil třeba španělštinu u nás má angličtinu, tak není návaznost. V tom vidím problém...., ale myslím, že se to zbytečně medializuje.

T: Byl bys pro testování dětí, aby se zajistila jednotná úroveň žáků?

R1: Vždyť se děti testují, já si myslím, že ty děti z 90% škol jsou na stejný úrovni. Liší se to třeba v tom, že někde mají vaření a někde třeba místo toho počítače, to je ta variabilita výchov, ale co se týká RVP je to všude stejný, v matice, češtině a dalších hlavních předmětech by měli být stejně. Liší se to podle mě v drobnostech.

T: Myslíš si, že školní vzdělávací program tím že ho má každá škola jiný, vnesl konkurenci mezi školy?

R1: No, konkurenci samozřejmě. Jde o to, jak to vidí zákazníci, když k nám dávají ty děti. Jedny jsou šikovný na to, druhé na něco jiného, tak si podle toho vybíraj nebo se jim líbí, že některá škola je na sport, to je taková ta nadstavba, která je a dělá ty rozdíly, ale osnov, kterým říkáme RVP, tak ty jsou daný, takže tam problém nevidím.

T: Popiš mi prosím, konkrétně, jaké nové dovednosti a znalosti jsi získal v průběhu uplynulých 20 let.

R1: Vzdělávám se vlastně pořád, školení je potřeba. Mám pocit, že jsme pořád víc a víc svázaný vším tím papírováním. Dřív nebylo taková ta provázanost já nevím třeba přes ty maily to taky nebylo, když jsme začínali tak mail přišel jednou dvakrát týdně a teď když potřebuju něco, než se to dá dohromady, tak je to takový chaos, pořád něco řešíme, nestiháme a řešíme spíš takový nepodstatný věci, ale ne že by nám ty velký utíkaly to ne, to už dneska bereme že tohle máme hotový to je standart. Nejhorší je jednoznačně práce s lidma, to je nekončící proces, vždycky nastane nějaký problém a já musím zase hledat cestu, jak ho vyřešit....

T: V které oblasti se musíš vzdělávat neustále?

R1: Jednoznačně v právních. Naposled jsem byl na školení k legislativě, to je vlastně nekončící proces, protože se pořád mění zákony to nebere konce, ve vedení lidí v začátku určitě, to byla nutnost. Plánování, rozhodování, řešení konfliktů, v těchto oblastech jsem na sobě musel zapracovat. Teď už vím líp, jak na to.

T: Takže máš pocit, že spousty věcí řešíš intuitivně?

R1: Ano, mám nějaké vzorce, jak věci řešit a získal jsem i určité dovednosti. Vím už kam šáhnout, jaký druh vzdělávání nebo literatury použít, ale není to dokonalý. Někdy mám pocit, že se při řešení některých věcí točím v kruhu, místo abych postupoval na té pomyslné spirále výš.

T: Jakými způsoby se vzděláváš?

R1: První krok byl školský management, tam to začalo, chodil jsem na němčinu, na legislativu. Management, ten mi dal hodně, studoval jsem na UK FS 2, v té době tam byli skvělí lidi. Bylo to hodně praktický a důležitý bylo i setkávání s lidmi, který tam studovali. I praxe po školách mi hodně dala. Člověk viděl, jak to dělají jinde, mohl porovnávat.

T: Pomáhal nebo pomáhá ti někdo ze školy, popřípadě zvenčí?

R1: Ano. Scházím se se svými kolegy z ostatních škol. Pořád si radíme, diskutujeme, vysvětlujeme, ale i hádáme. Zrovna naposled o školském zákonu a školský politice.

T: A ze školy máš někoho, s kým by ses mohl radit, kdo by ti pomáhal nebo by tě posouval vpřed?

R1: Teď jsme si navzájem pomohli s výchovným poradcem. Máme tu autistu, máma Albánka, ta si pořád stěžuje, takže jsme hledali pomoc všude možné včetně inspekce, přes internetové stránky o autismu. Byla to oblast o, který jsem moc nevěděl. Pomáhal mi i pan zástupce.

T: Jste spádová škola, předpokládám.

R1: Ano, jsme. Bohužel.....

T: Nové situace tě vedou k tomu se někam posunout a získávat nové informace?

R1: Ano, přesně tak. Teď zrovna řeším autistu. Celé září a říjen jsme vlastně neřešili nic jiného. Všichni vědí, že ten kluk sem nepatří, máme to podložený od odborníků, ale matka ho tady chce mít. Nemám nic proti integraci, ale tohle je integrace naruby. Dopládá na to ostatní žáci. Bohužel....

T: Jak se odrazily podle tvého názoru změny ve společnosti v oblasti kultury školy? Změnil se pedagogický sbor, vztahy na pracovišti, sdílení hodnot, klima školy, vize za těch více než 20 let?

R1: Vizi nikde konkrétně popsanou nemáme, ale obecné povědomí ve sboru je snaha učit, co nejlip. Máme jasnou charakteristiku školy, z které vycházíme, ale vizi jako takovou nemáme. Koncepce, která vlastně vychází z charakteristiky školy. Celý tenhle ohromný areál, škola, hřiště s umělým povrchem, dopravní hřiště, by měly být takovým centrem téhle oblasti. Škola vlastně funguje celý týden, odpoledne i o víkendech. A co se sboru týče, tak tohle je moje druhá škola, co řídím. Na té první jsem měl pocit, že jsme táhli víc za jeden provaz, měli jsme k sobě blíž, neřešili jsme nesmysly. Tady mám pocit, že se pořád s něčím peru nějak to nemůžu dotáhnout. Jsou to vlastně takový prkotiny. Třeba teď řeším, že učitelé dostávají malé porce. To můžu pořád dokola vysvětlovat, že to není pravda, že paní kuchařky dělají, co můžou. Nezměnili se jednotlivci, spíš se dělají skupinky, co pořád něco řeší. Vím, jak na ně, chce si to udělat čas, promluvit s nimi, vysvětlovat, to celkem zabírá..... Nechci říct, že by lidi byli horší než dřív, ale asi víc myslí na sebe.... Vztahy ve sboru bývaly lepší. Trochu mě to mrzí, přemýšlím nad tím....Vycházím vstříc každému nápadu, máme novou počítačovou učebnu, učebnu chemie, mají možnost se dál vzdělávat, koupili jsme několik interaktivních tabulí.

T: Máte problém zavádět nové věci?

R1: Jak kdy a jak co.

T: Musíš hodně vysvětlovat, medializovat?

R1: Teď jsme od září zavedli elektronickou žákovskou, dva měsíce jsme to zkoušeli. Dva měsíce před začátkem školního roku, to bylo řečí, ale zvykli si, měl jsem to udělat naráz s elektronickou třídní knihou, tak ta nás teprve čeká. Víc než dvě třetiny lidí s tím nemělo problém, ale ty co nadávají tak ty si najdou vždycky něco, s těma já neumím pracovat, nevím jak na ně, musím jim to několikrát vysvětlit, ale nedají si říct, mám asi takové lidi tři. Vyčerpává to....

T: Kolik máš pedagogů?

R1: přes 30

T: A z toho je žen?

R1: 85 % žen.

T: Věkový průměr?

R1: Teď jsme to omladili, tak jestli byl 45 tak teď tak 43?

T: Jsou pro školu přínosem nebo je s nimi naopak více práce?

R1: Ne, víc práce s nimi není. To ti starší, kterých je tu docela dost, od padesáti výš, tam je někdy teda problém něco nového udělat.

T: Za tu dobu co řediteluješ, kolik procent lidí sis mohl vybrat?

R1: Dřív asi nikoho, vždycky jsem byl rád, že jsem někoho sehnal. Teď je to trochu lepší, souvisí to i s tím, že máme víc dětí. Vybral jsem si tři nové mladý lidi do sboru a povedlo se. Jsou šikovný a perspektivní. Pro školu jsou přínosem, ale je to málo....

T: Trápí školu nekvalifikovanost pedagogů?

R1: Nikdy jsme s ní neměli problém, akorát teď jsem vzal jednu lektorku, která je zkušená, dobrá, ale má jen bakaláře, vzdělání si musí dodělat, jinak máme všechny kvalifikované.

T: Máte nějaké rituály?

R1: Loučíme se s devátáky a děláme pravidelné sportovní hry.

T: Porovnej prosím, nejvýraznější změny ve spolupráci s rodiči na počátku, v průběhu a v současnosti sledovaného období, mám na mysli SRPŠ a školskou radu.

R1: Mám pocit, že za všechno podle rodičů může škola, tedy my. Že má dítě špatnou známku, když jim řeknu, že se neučí, oponují, že to umí, tak proč má čtyřku. To dřív nebylo. Jistě rodiče si stěžovali, ale jinak. Přenášej veškerou odpovědnost na školu.... My máme výbor SRPŠ asi čtyři roky, předtím jsme to neměli a nebyl ani potřeba. Ale přišla doba, kdy jsem cítil, že je potřeba víc s rodiči mluvit, víc je vtáhnout do dění. Spolupráce je docela dobrá. Výbor SRPŠ je partner, domluvíme se na akcích pro děti, školách v přírodě, dnu dětí, cenách, pomůžou nám finančně. Přinášejí dobrý nápady. Spolupráce s nimi je teď rychlejší, než když si to učitelé domlouvali na třídách. Na minulé škole jsem měl SRPŠ a pracovalo perfektně, scházeli jsme se podle potřeby. Tady mě to chybělo, učitelům se do toho nechtělo, protože je potřeba s rodiči víc komunikovat, ale dostrkal jsem je k tomu, že je to potřeba. Scházíme se jednou měsíčně a spolupráce docela funguje, vidím v tom jednoznačně přínos. V nápadech, pomoci, financích...

T: Jaký je tvůj názor na školskou radu?

R1: Je to úplně zbytečný

T: Myslíš si, že je to jen formální záležitost?

R1: Je, naštěstí teď jsme to udělali tak, že zástupce za rodiče je předsedkyně našeho SRPŠ.

T: V čem vidíš změny, pokud nastaly, a proč?

R1: Rodiče jsou v podstatě stejný, ale změna nastala v tom, že je to generace těch porevolučních rodičů, kteří mají tedy ne všichni demokratickou výchovu dětí, problémy neřeší, snaží se hledat všude jinde viníka, když jejich dítě něco provede nebo mu nejde, tak my jsme nejbliž...může za to škola nebo učitel.

T: Myslíš, že se zvýšil počet stížností?

R1: Myslím, že počet se nijak nezvýšil, ale charakter stížností ano. Mě připadá, že některé stížnosti jsou malicherný a zbytečný. Je důležitý se domluvit. Hodně v komunikaci pomohla elektronická žákovská a taky komunikace mezi rodiči a kantorem prostřednictvím mailů.

T: Jsou nebo byla ve sledovaném období nějaká morální dilemata, která jsi musel řešit? (politika, funkční období, kvalifikovanost, stížnosti, postoje a přístupy k žákům)

R1: Třeba s propouštěním lidí s tím jsem neměl nikdy problém. Buďto odcházeli do důchodu, nebo když jsem někoho propouštěl, tak jsem měl k tomu nějaký důvod. Politika mě zasáhla hodně, jsem politicky aktivní, seděl jsem v zastupitelstvu i školský komisi, politiky jsem měl na dosah. Vždycky jsem kopal za školství, ale byl bych špatnej ředitel, kdybych si pro svoji školu nevykopal víc. Myslím, že jsem, ale nedělal ústupky, to myslím ne. Teď po posledních volbách jsem zklamanej a mám strach, který jsem neměl ani, když zavedli funkční období.... To jsem se o místo nebál, teď jo.

T: Která z těchto dilemat byla pro tebe osobně nejtěžší? Bylo něco, kvůli čemu bys nespal?

R1: Ale bylo, řešil jsem toho autistu. Dva měsíce stížností. K ombudsmanovi, na inspekci, na magistrát..... Výsledky ještě nemám. V podstatě jsme to s výchovným poradcem řešil neustále, ve volnu o víkendů pořád. Nikdo nevěděl, co bude zítra. Je to

choulostivá věc nemůžu o ní mluvit. Místo abych odpočíval, řeším pořád jedno dítě, který sem evidentně nepatří. Tyká se to školy, celého druhého stupně, byla tu jedna inspekce, druhá, třetí, škole ani kantorům to nepřidá. Věc je choulostivá, tak o ní nemůžeš ani otevřeně mluvit, vysvětlit. To mě trápí, když kvůli jedinci trpí půlka školy.... Pak ještě pomluvy, těm se špatně čelí. Ale musím přiznat, že jsou věci, který jsem udělal špatně. Rozhodnutí dlouho zvažuju, to si myslím mnohdy беру i domů...

T: Jak vnímáš funkční období ředitelů?

R1: Zřizovatel přece nejlíp ví, jakýho má ve škole ředitele a prostředky na to ho odvolat, když svojí práci nedělá dobře taky. Je to demotivující.

T: Je něco, co bys udělal jinak, co bys vrátil?

R1: Neměl jsem odcházet ze školy, kde jsem byl dřív. Byla to chyba.

T: Děkuji za rozhovor.

Rozhovor s respondentkou R2, ředitelkou mateřské školy. Záznam byl pořízen 2. 12. 2014.

Délka záznamu 1:15

T: Kolik je ti let

R2: 63.

T: Jak dlouho jsi ve funkci vedoucí?

R2: 26 let.

T: 26 let, to je dlouhá doba. Tvoje nejvyšší dosažené vzdělání je jaké?

R2: Vystudovala jsem střední všeobecně vzdělávací školu což je dnes gymnázium plus dvouletou pedagogickou přípravu.

T: Když se přesuneme těch 20 let zpátky, v jakém období tě zastihla revoluce?

R2: To jsem byla skoro dva roky ve funkci, protože jsem nastupovala 1. Ledna 88 tady na Praze 8

T: Takže ty jsi byla taková kádrová rezerva.

R2: Já jsem byla kádrová rezerva z toho důvodu, že když jsem začínala svoji kariéru učitelkou, tak v té době byly umístěnky ještě, takže já jsem ve svých dvaceti letech ukončila školu, zavolala si mě školská správa, tam jsme byli asi čtyři, dostala jsem obálčičku se jménem nějaké vesnice, která mi vůbec nic neříkala, zjistila jsem, kde to je, zabalila jsem kufr, peřiny já nevím, co a jela jsem teda fungovat jako učitelka.

T: A jak velká to byla škola?

R2: To byla jednotřídní mateřská škola bylo to ve vesnici, kam chodilo 15 dětí a odpoledne tam nebyl vůbec nikdo, to jsme museli přemlouvát rodiče, aby je tam nechávali na odpoledne. A moje kolegyně byla paní ředitelka, která měla poslední rok před důchodem a nějak automaticky já jsem měla v té době rok praxe mi řekli, že tam budu dělat ředitelku. Byla jsem tam pět let než se mi narodila dcera, pak jsme se přestěhovali do Prahy a tím pádem, protože jsem už tudle funkci vykonávala, jsem byla jako kádrová rezerva. V roce 87 zhruba dva týdny před Vánoci mi sdělili, že mám jít dělat ředitelku.

T: Ty jsi teda byla ředitelkou před i po revoluci.

R2: Jojo, to jsem byla teda úplně na začátku těch pět let.

T: Opravdu ty už máš 30 let ředitelský praxe.

R2: No to mám.

T: Takže máš opravdu ten terén zmapovaný důkladně.

R2: No ty začátky, na ty už jsem úplně zapoměla, abych řekla, když o tom teď mluvíme, to bylo prostě úplně něco jiného a musím říct ta práce, že jak to byla ta jednotřídka, já jsem tam neměla vůbec nikoho, kdo by mi pomohl. Když tam vypadla kuchařka, tak jsem tam skoro vařila, když uklízečka, tak jsem tam skoro uklízela a prostě jsem strašně tu práci ředitelky nechtěla dělat.

T: A cítila jsi nějaký politický vliv strany v té době?

R2: To úplně stoprocentně, protože jsme museli, to jako se nás nikdo neptal a na každou výroční schůzi a MDŽ tam bylo vždycky v kulturní době, tak školka připravovala program.

T: Jestli jsem dobře pochopila, tak po roce 89 už jsi byla v Praze a ředitelovala jsi na MŠ „L“. Můžeš mi říct, jak jsi vnímala politické změny a změny ve společnosti, které se děli kolem roku 89 a potom?

R2: Tak jestli chceš znát můj úplně nejnítěrnější a nejprvnější pocit, tak to bylo konečně mě nikdo nebude tlačit do strany, protože já jak jsem tam figurovala jako ta kádrová rezerva a byla jsem teda na MŠ „Ř“, tak tam musím říct že ta ředitelka nebyla ve straně a myslím si že ani nikdo z učitelek, že jsme to nějak moc neřešili, že jsme byli takový více méně mimo, ale ty školky spadaly jakoby okrskově pod školu „D“

a tam byla předsedkyně školy paní „N“, tu si pamatuju a ta mě stále, protože jsme chodili na různý ty politický školení, ta mě neustále tlačila, abych vstoupila do strany

a já se kroutila jak had a podařilo se mi to, že jsem to vydržela. Já jsem strašně apolitickej člověk.

T: A vnímala jsi nějaké změny ve školce v 89 a co se dělo potom?

R2: Úplně stoprocentně.

T: Jestli ti do toho můžu skočit, v Praze jsi ředitelku nedělala, dělala jsi na „Ř“, v době revoluce jsi byla na „L“ znovu ředitelkou a pamatuješ si nějaký ty tlaky? Já si pamatuji, že jsme vyjadřovali ředitelům důvěru.

R2: No určitě, to si pamatuju. Všem ředitelkám se dávala v té době důvěra, jako zaměstnancům, určitě si myslím, že v řadách těch zaměstnanců, byli velmi otevření, zapojovali se do toho občanského fóra a tam se jednalo tenkrát i o inspektorku a určitě tam byla ta debata o té důvěře, teď nevím jak přesně se to dělalo, určitě se to dělalo tajným hlasováním, že mi pak holky sdělily, že jsem tu důvěru dostala, ale necítila jsem od nikoho, jestli se ptáš na to, ten tlak že bych měla odejít, že by tam byla nějaká nespokojenost nebo něco, protože já jsem se neangažovala v té straně, nebyla jsem ani ta kádrová rezerva ve straně na rozdíl teda od mých paní učitelek některých. Pamatuju

si, že když jsem tam nastoupila tak mi jedna paní učitelka, protože to byla stranička, tak se mnou mluvila velmi otevřeně z téhle pozice a ptala se mě jestli jsem ve straně, tak jsem jí řekla ne a nechci tam bejt a nebudu tam ona mi řekla to musíte, to jinak nejde. Takže můj pocit, když nastal rok 89 byl, tak a už mě tam nikdo nebude tlačit.

T: A zároveň ses nebála o místo, protože jsi cítila podporu.?

R2: Já jsem se o to místo nebála, tenkrát jsem tam byla dva roky, nebyla jsem začínající, já jsem na tom nebazírovala, byť to, že mě tam teda jmenovali, tak já bych asi sama od sebe se o to místo neucházela, já jsem tyhle ambice neměla. Ale na druhou stranu je pravda, že když potom se v tom roce 93 dělaly ty rekonkurzy, tak to jsem se tam zahnízdila, prostě už si člověk na ten styl práce zvykl a říkal si no stojí to za to, tak jsem do toho šla.

T: Jak ovlivnila decentralizace řízení školství, chod vaší školy?

R2: No tak jako školská správa ta dělala úplně všechno, dosazovala nám zaměstnance a my jsme do toho nemohli vůbec mluvit, takže ve srovnání potom, co se dělo, protože ti tam dali učitelku a ty sis ji nemohl vybrat, ať to byl kdokoli a když nebyla podle tvých představ ta učitelka, tak se s tím nemohlo nic dělat, pak se nemohlo oceňovat jako nějakou odměnu dát, to bylo par šupů těch peněz. Školská správa ta dělala všechny smlouvy, platové výměry o tohle papírování jsme se nemuseli vůbec starat. Za ty éry ty školský správy ta se starala i o tu ekonomickou věc, to jsme toho měli hrozně málo, to se zařídila školka a neměli jsme žádný peníze k disponování, tam jsme šli na tu školskou správu a tam jsme říkali, co chceme. Servisní středisko, tam nevím podle jakých kritérií se tam jelo, ale tam se dostalo více a peněz asi podle toho jak tam kdo chodil často otravovat a ze známosti, já sem si požádala o něco a buď sem to dostala nebo ne. Je fakt, že po té revoluci to bylo úplně jiný.

T: Co ti přinesla právní subjektivita?

R2: Právní subjektivita mi přinesla hodně starostí a hodně zodpovědnosti a přinesla mi hlavně samostatnost, možnost si rozhodovat, ale úplně ve všem, podle svých představ, co potřebuju a co tam budu chtít, po všech stránkách jsem se zdokonalovala např. s počítačem jako tabulky, elektronická pošta, zákony, nařízení, vyhlášky a směrnice. Pak to bylo taky hodně v jednání s těma lidma, že přece jenom jsem chtěla nějakou změnu, tak to nebylo jednoduchý, když jsem tam měla v té době učitelky, který měly jít za pár let do důchodu a ty se netvářily, že by se tam mělo něco měnit, to nebylo taky

úplně jednoduchý a za tu dobu postupem času jsme se učili i pokusem omylem, pak jsem si zpětně říkala to jsem mohla udělat jinak.

T: Zkus porovnat dvě oblasti řízení tzn. centrální, školský úřad nebo správní firmu, která ti spravovala majetek a teď právní subjektivitu, tak který z těchto systémů se ti zdá efektivnější?

R2: Určitě ta právní subjektivita, nevím, jestli je to v globálu efektivnější, ale pro mě se to zdá hrozně efektivní, ať je to z té mzdové oblasti, když si něco ušetříš, že to zase můžeš dát někomu např., co dělá za ty nepřítomný, nebo někomu můžu dát odměnu, to samé v té ekonomické oblasti, dělám si nějaký plán a vím, kolik mě to bude stát a vím, kolik let to zabere, líbí se nám to jak to vypadá.

T: Od kterého roku jsi v právní subjektivitě?

R2: Od roku 2001

T: Kde máš větší manipulační prostor?

R2: V právní subjektivitě, to je bez debat!

T: Jak tě ovlivnila decentralizace řízení školství, konkrétně tebe a tvoji školu, kterou jsi řídila?

R2: No tak všichni si pamatujeme na ty osnovy, který byly striktně dány byly odděleny výchovy, takže byla pracovní výchova, tělesná atd. mě se to jevílo, že se to neprolíná a netvoří to celek. Musím říct, že ač jsem si to prostudovala, tak mě nezaujala Bílá kniha vůbec, i teď jsem se na to zpětně koukala, a když my jsme v tom roce 89 opustili ty osnovy, tak rámcový vzdělávací program přišel až v roce 2001 takže tam bylo období nějakého hledání a bezvládní. Člověk hledal směr, který by mu vyhovoval, ať už to byla Zdravá mš, Začít spolu nebo pracovat podle toho, jak běží události v roce. My jak hned, jak vyšel RVP, tak jsme začali tvořit školní vzdělávací program.

T: Chtěla jsem se zeptat na změny v přístupu k těm dětem, osnovách. Cítila jsi změnu po tom roce 89?

R2: No stoprocentně, to některý pedagožky si myslely, no tak teď už nebudeme dělat nic, mělo to třeba snahu i v tom, že si budeme s dětma jenom hrát a nic jinýho nedělat, protože jako ono to na tom přijde, co bylo předtím, co bylo v těch osnovách, tak to bylo

daný, takže určitě, bylo to takový uvolněnější s dětma, nebyly na ně kladeny takový nároky. Začal se klást důraz nejen na tu rozumovou stránku, ale i na to prožitkové učení s téma sociálníma vazbama, individuálním přístupem,...

T: Takže jsi cítila uvolnění, že můžete nastolit nějakou svoji cestu?

R2: Ano, ano cítila jsem, že se člověk osamostatňuje, že do toho může víc mluvit, může vtisknout svoji představu, pracovalo se v té době dobře, ale musím říct ze se mě osobně dobře nepracuje pod nějakou kuraturou, to ta inspekce na mě působila negativně, né že by mi vadilo že mě někdo kontroluje, ale spíš mi přišlo, že se tam hledají jen nedostatky a málo se oceňuje ta práce, kterou děláš a pod tím se mi špatně pracuje, takže to uvolnění pro mě bylo pozitivní, ale zas mě to nevedlo k tomu že jsem se flákala, to jsem nikdy v práci neuměla, i kdybych i mohla, tenkrát, taky jsem měla ráda všechno v pořádku. Taky v té době bylo dobrý, že školky nebyly úplně nabitý, že se dokonce snižoval ten stav na třídu a těch dětí jak bylo méně tak se s nimi lépe pracovalo.

T: Dostaneme se k tvorbě školního kurikula. Vítejte RVP pro předškolní vzdělávání?

R2: No nemůžu říct, že jsme vítali RVP PV úplně s otevřenou náručí. Bylo to úplně něco jiného a nebylo jednoduchý se s tím vyrovnat, nebylo to úplně hurá, je to tady. Nejdřív jsme chodili na všechny školení, který k tomu byly, měsíc co měsíc jsme měli pedagogickou poradou, kde každý přišel s nějakým návrhem, nápadem k tomu jsme si vyřobili nějaký úkoly a celý rok jsme takhle tvořili ten program.

T: Takže když se stal závazným v roce 2004, tak vy už jste ho měli hotový.

R2: Ano.

T: To znamená, že jste na něm pracovali celý ty tři roky?

R2: No, určitě úplně to prvotní to trvalo celý rok a pak se to různě jako obměňovalo, doplňovalo, tak ten rok dva to dalo. Potom vlastně postupem když chodila inspekce, tak říkala, nemáte tam tohle a tohle, takže jsme ho vždycky doplňovali.

T: A kdo na tom všechno pracoval?

R2: Úplně všichni jsme na něm pracovali, ten první rok, každá ta třída přišla s nějakým nápadem ten jsme vybrali k tomu ty různé činnosti a cíle a takhle jsme to dělali celý rok a potom vlastně když jsme to vypracovali tak už byl ten školní program vypracovaný, ale ještě se doplňovalo o evaluaci a nápady co tím blokem chceme dokázat.

T: Prošlo vaše kurikulum nějakou výraznou změnou?

R2: Ne jen dílčími nebo v přílohách. Máme ho schválené a je v souladu

T: A když by si srovnala současné ŠVP s minulými osnovami tak tvůj názor je jaký?

R2: Minulé osnovy jsou sešňěrované, striktně dané, málo prostoru pro tvořivost. Teď jako je tam to, že vedeš lidi, aby byli samostatní, uměli se rozhodovat a nesli následky svého rozhodnutí, když se rozhodnou špatně, vztahy k dospělým a k dětem, tvorba práce se mění, chceme, aby to ty děti prožívaly a pracovaly více samostatně a já i kolikrát využiju toho, že ty děti začnou něco dělat samy a jenom se to rozvine a myslím, že od toho rozumového se to přehouplo k tomu, aby se u těch dětí posilovalo to sebevědomí, tvořivost a získávaly ty zkušenosti.

T: Přesuneme se do oblasti tvého osobnostního rozvoje, protože jako ředitelka se musíš stále zdokonalovat. Můžeš popsat, charakterizovat tvůj osobnostní rozvoj v uplynulých dvaceti letech?

R2: Osobnostní rozvoj nastal hlavně teda vstupem do právní subjektivity, tam sem musela začít s ekonomickou oblastí, což předtím bylo naprosto neoraný pole, prvním byl rozpočet na rok 2001 to se tam pářily od bohu nějaký čísla, musel se udělat rozpočet, musela jsem se naučit uzavírat smlouvy, rozumět těm smlouvám, musela jsem umět vystavovat faktury, placení faktur, práce s počítačem se rozvíjela také, dělala jsem výběrové řízení s učitelkami takže ta zodpovědnost, jestli si vyberu dobře a naučit se s těma lidma vůbec mluvit, co od nich očekávám, co bych od nich chtěla, to taky není úplně jednoduchý a to samé bylo to hospodaření s těma mzdovejma prostředkama, abych mohla dát osobní příplatky a jak mě se jevíly a jak pracovali, že jsem je mohla ohodnotit, přístup k zaměstnancům to se muselo taky rozvíjet. Některý ty podněty od zaměstnanců mě zaskakovaly a musela jsem se naučit jak je vyřešit.

T: A jakou formou ses to učila.

R2: Pokus a omyl.

T: Nějaká školení a semináře?

R2: Ne, na tom jsem nebyla, víceméně jsem se všechno učila za pochodu, když jsem cítila, že tohle nebylo dobrý rozhodnutí tak jsem se tomu příště vyvarovala. Funkční studium jsem mít nemusela, byla jsem ve funkci už před rokem 1993. Učila jsem se spíš z praxí než školením. Samozřejmě jsem se radila s kolegyněmi a také s právníkem.

T: A třeba samostudium v oblasti manažerské práce?

R2: To já jsem si hlavně hledala na internetu, když jsem potřebovala třeba paragraf nebo vytýkáci dopis, tak všechno na tom internetu.

T: Roli manažera, lídra a mediátora se učíš také intuitivně?

R2: Ano, já ti to přiznám.

T: A měla jsi i podporu zvenčí?

R2: Určitě, když jsme nastupovali do toho subjektu, tak nám pomáhaly kolegyně ze školek, které už v subjektivitě byly, odbor školství taky nám pomáhal - zřizovací listiny, trestní rejstříky a největší podpora byla od těch kolegyň, který to prakticky už znaly, i od toho servisního střediska ze mzdového jako je paní „C“.

T: A podporu ze školy jsi měla nebo máš?

R2: Psychickou určitě, ale co se týče v těch manažerských věcech sem neměla a teď už tu jsou velice šikovný paní učitelky na který se mužů spolehnout a zařídí si třeba školu v přírodě. Zástupkyně ta je hodně šikovná, ta umí ledacos zařídit sama.

T: Teď bych se ráda přesunula do oblasti kultury školy. Chtěla bych vědět, jak se odrazily podle tvého názoru změny ve společnosti v řízení škol v oblasti kultury. Ochotu spolupráce pedagogického sboru, vize, vztahy v kolektivu, s dodavatelem, odběratelem, klienty?

R2: Co se týče řízení školy, já o sobě vím, že jsem nikdy nebyla autoritativní a direktivní člověk a nikdy ani tenkrát ani teď jsem do toho nevkládala žádný politický podtext. Ten kolektiv jsem si nemohla vybrat byl předrevoluční, jsem tam naskočila v polovině školního roku a ty začátky nebyly vůbec jednoduchý, jsem si říkala kolikrát že půjdu zpátky a že se rozbřečím a byli tam polovina pedagogů, který tam byli 25 let,

který mi teda říkali řeknete si, když budete potřebovat. Myslím, že oni byli hodně zvyklý, že je všechno daný, že jsou osnovy a nic extra je nezajímá, ani žádný my máme nápad to nebylo a tahleta stránka se začala měnit, až v době kdy se začali měnit lidi, který za sebou neměli těch dvacet let a chtěli se tomu věnovat jinak a dodneška jim nechávám volnost, aby třeba zařídili si školu podle svého vkusu, mají jednak zájem aby to tam bylo hezky. V současné době je ta spolupráce bezproblémová, v době kdy tam nejsem tak jsou ochotni cokoli zařít a funguje to tam dobře.

T: A vy máte vizi, mate ji popsanou?

R2: Vizi máme, na jednu stranu ji máme popsanou, všichni ji znají a sdílejí.

T: Máte nějaké rituály?

R2: Pasování na školáky máme, narozeniny, noční spaní ve školce, teď nově budou mít Štědrý večer a pak máme dílničky, velikonočního zajíčka a chodíme plavat na Šutku. Všechno dokumentujeme fotkami a videem pro rodiče, dáváme to na Rajče rodiče si to nemůžou vynachválit.

T: Takže prezentace školky je důležitá?

R2: Velice.

T: Vnímáš konkurenci mezi školkami?

R2: Zatím ne.

T: A bojíš se konkurence?

R2: Zatím se nebojím. Já ti můžu říct upřímně, že mi o nic nejde, možná že kdybych byla mladší, tak bych ji vnímala, ale vím, že to můžu tady zapíchnout a jít, to teda není můj styl, ale takže mi o nic nejde, takže nebojím.

T: Ty jsi trošku v jiný situaci, tak se vrať zpátky o 10 let zpátky, kdy nebyli děti.

R2: No tak to jsem se bála, to byla konkurence, to nebyly děti a my jsme chodili a dávali lístečky přijďte k nám do školky a to dokonce bylo tak málo dětí, jsme jich měli asi 80 tenkrát a museli jsme jít na tři a půl třídy.

T: V tu dobu, vnímala jsi, že školu musíš prezentovat jinak než ty ostatní, našli jste něco, že jste v něčem výjimeční?

R2: To tenkrát jsme teda ještě neměli. My jsme se snažili přitáhnout ty děti na angličtinu, plavání, rytmický kroužky apod.

T: Jak reagují lidé ve škole na změny?

R2: Co ti budu povídat, stojí to spoustu vysvětlování a přesvědčování než to vezmou za své. Mnohem lepší je, když ta změna vzejde od nich, ale ne vždy je to to, co bych si představovala.....

T: Cítíš změnu ve spolupráci s rodiči za těch 20 let?

R2: Určitě změny jsou, když si vzpomenu na 70 léta, kdy školky byly narvaný tak každý rodič byl šťastný ze měl dítě ve školce když to řeknu jako úplně hnusně, tak si nedovolil paní učitelkám nic říct možná někde za zády ta škola asi nebyla ani připravena na to, že by ty rodiče do té školky vtahovala, je fakt že školka byla narvaná, kdy děti chodily z jeslí, neexistovalo že by přišly po obědě.. Po revoluci určitě se ty rodiče změnili. My jsme je začali vtahovat do toho dění, ty adaptace, nemůžu říct, že to úplně vycházelo od rodičů, ale myslím že do současné doby se ta spolupráce vyvinula, tak že rodiče chtějí vědět, co se děje, dáváme ty fotky i na nástěnky co se děje a bude dítě a ty rodiče spolupracují, chodí třikrát čtyřikrát do roka na ty dílničky, podílejí se na kostýmech, když děláme nějaký dny jako sluníčkové dny. Těch rodičů, který by do toho rádi mluvili je hodně málo, ale když my je zapojíme tak mají větší zájem někteří si i vyjednájí individuální schůzku a chtějí vědět, jak si vede jejich dítě.

T: Vnímáš i něco negativního?

R2: Určitě vnímám i negativa od rodičů. Měla jsem i velkou aféru v jedné třídě, kde byly ty učitelky takový zlostnější a neuměly s rodičem komunikovat a rodiče si napsali soupis vytykajících věcí vůči nim a myslím že to bylo na základě antipatie rodičů vůči těm učitelkám a to bylo velmi nepříjemné období, tam jsem se jako člověk velmi poučila protože to byl můj první velký incident, kdy jsem tam byla já, skupina těch rodičů a pan „S“ a jelikož já jsem tam nepracovala v té třídě, tak já jsem koukala jak puk, co tam vlastně jako říkají, dneska už bych řekla, tak budou tam ty paní učitelky z té třídy a budou tam i jiný rodiče. Po týhle věci přišli zase jiný rodiče, že se o tom

doslechli a proč jste, paní ředitelko neřekla, my bychom tam šli taky. To je taková ta zkušenost, kdy se učíš řešit nějakou krizovou situaci. Pak tam byly různé drobnosti jako že dítě nechce spát a že ho paní učitelka nutí. Přišel nám asi před dvěma měsíci anonymní dopis, že paní učitelky sedí na zahradě a hlasitě se smějí na celý sídliště, čtou si knížky a nosí si hrnky s pitím, byla tam konkretizovaná třída, takže jsem to šla vyšetřovat.

T: Máš pocit, že vztahy mezi učitelkami ve sborovnách jsou teď lepší?

R2: A sbor? Ideální to není nikdy, vypadá to, že je to bezva, ale k uchu se donese, že to není tak bezva. Nedokážu to úplně zodpovědět, jestli lepší nebo horší, to záleží na konstelacích. A i ty vztahy mezi všemi, neustále se potýkám s tím, že tam jsou skupinky, tak se snažím, abychom vystupovali, jako ne to je moje třída, ale to je naše třída, naše školka.“

T: Rodiče mají možnost spolurozhodování, jestli máš zřízeno SRPŠ a mají právo vstupovat do vzdělávacího procesu a přinášet změny do programu, jak tohle vnímáš?

R2: V oblasti vzdělávací se rodiče teda vůbec neangažují, my máme teda tu schůzi tam se ptají na různé věci jako jídlo například a zajímá je spaní a jestli se pojedou na švp a kroužky, ale my to absolutně nemáme, kde dělat nemáme žádný prostor, ohledně jídla tam by byly nějaký návrhy, ale co se týče vzdělání tam sem teda neslyšela žádný nároky.

T: Mají požadavky, než že by vnášeli vlastní iniciativu do procesu?

R2: Přesně tak.

T: Teď se dostaneme do poslední oblasti, já jsem jí nazvala oblast morálních dilemat a zajímalo by mě, jestli za tu dobu, co jsi ředitelka musela řešit takovou situaci a učinit rozhodnutí, kdy ti něco jiného říkal cit a něco jiného rozum a ty musíš rozhodnout ku prospěchu ne člověka ale organizace?

R2: To asi ne, jen měla jsem opilou kuchařku a učitelku, která se nechová správně k dětem,..

T: Ale musela jsi to nějak řešit?

R2: To já jsem se to nesnažila omlouvat, je fakt že když jsem ji propouštěla to jsem to jako člověk těžce morálně nesla, protože ona musela odejít z bytu a byla sama na děti, ale za tu cenu že nám to vezme pověst a ubližuje dětem, tak to jsem naštěstí neřešila a netrápila jsem se s tím nějak dlouho. Dokonce jsem si dělala starosti, jestli když já ji teď propustím, jestli si něco neudělá.

T: Ovlivňuje tě nějak politika? Ty jsi říkala, že jsi apolitická, ale politika podle mě školství ovlivňuje.

R2: Vůbec nevím kdo je v jaký straně, mě ovlivňuje jejich rozhodnutí nějakým způsobem, když někdo řekne, že by se měli dávat dvouletý děti do škol, ale nevím kdo z jaký strany je.

T: Ani změna funkčního období ředitelů na 6 let to tě nijak neovlivnilo?

R2: Kdyby mi bylo 40, tak by mi funkční období vadilo hodně, jo, protože si říkám ty tady něco buduješ za těch šest let toho zase tolik nevybuduješ a co mi vadilo nejvíc máš i pracovní poměr na dobu určitou, ale vzhledem k tomu že je to o mě, jestli se nepletu tak to byl rok 2012 a já jsem měla důchodový věk, tak jako rozumíš.....

T: Máš pocit, že vzhledem k dětem si musela řešit něco, kdy ti rozum říkal něco jiného než cit?

R2: Před revolucí jednoznačně, třeba když bylo období vánoc a nebyl žádný Ježíšek, to mi vadilo. Museli jsme chodit na různé schůze a tam byly ty básnický angažovaný, neměla jsem nikdy ráda tyhle politický akce. Pak ten tlak, abych vstoupila do strany, to mi vadilo hodně. Jsem ráda, že je to pryč

T: Co bylo pro tebe jako pro ředitelku úplně nejtěžší za těch 20 let?

R2: Když vzpomínám, nejtěžší byl ten začátek, kdy já jsem skočila z pozice učitelky na pozici ředitelky ze dne na den jsem tam měla nějaký podřízený, který jsem se musela naučit vést, já tam byla nejmladší, to nebylo úplně nejjednodušší. Cítila jsem pocit osamění a cítím ho pořád.... Jsi tam sama, i když máš podporu a dobré vztahy, když to vezmeš do úplného konce tak jako konečný slovo a zodpovědnost máš ty a cítím se sama.

T:Děkuji za rozhovor, moc se mi to líbilo.

Rozhovor s respondentkou R3, ředitelkou mateřské školy. Záznam byl pořízen dne 3. 12. 2014.

Délka záznamu 1:01.

T: Můžu se tě zeptat na tvůj věk?

R3: Ano je mi 62 let a myslím si, že věk je subjektivní pocit člověka. Znáám spoustu mladých lidí, kteří jsou v současné době vyhořelí, bez zájmu a myslím si, že pro člověka je strašně důležité, aby měl nějaký pohon, který ho žene jako motiv, co chci dělat, jako nějaký životní zájem. Mám teď čerstvou zkušenost, kdy tady byl, v pátek to byl týden, pan prof. Kubát a slavil své osmdesátiny, je to profesor ze střední průmyslové hračkářské školy ze Žižkova a když ho člověk viděl, jak on žije tou současností na té chalupě, jak tam tvoří ty hračky, co vymýšlí, jak opravuje ty staré traktory, jak tam staví muzeum, tak to mě přesvědčilo skutečně o tom, že je pořád důležité mít před sebou něco, na co se člověk těší, co chce řešit a co ho baví.

T: A máš takový pracovní motor, co tě tedy žene, jako ředitelku pořád dál, že tě ta práce baví a naplňuje?

R3: Ano, tady ta konkrétní školka, protože zrovna dnes, když jsem tady měla studenty z manažerské praxe, tak jsem si uvědomila, kolik změn veškerých, které proběhly od toho roku 1989, kdy jsem tady nastoupila až do dnes. Pořád je co vylepšovat a měnit a nejsou věci ještě dodělané, řekla bych, že konkrétně ta školka.

T: Jak jsi dlouho ve funkci ředitelky?

R3: 25 let. Já jsem vlastně nastoupila v září 1989, takže když přišly ty listopadové události, tak jsem byla 2,5 měsíce ve funkci.

T: Takže jsi byla kádrová rezerva v té době?

R3: V podstatě to bylo hrozně těžké, dělala jsem konkurz a měla jsem velkou podporu tady...

T: Už v roce 89 jsi dělala...

R3: jsem dělala konkurz. Ano. Takže na základě toho konkurzu jsem prošla a pořád se snažili mě tlačit, abych nastoupila do strany. Musela jsem chodit na ty školení. Povinně,

museli všichni ředitelé se zúčastnit toho marxisticko-leninského vzdělávání. To bylo nepříjemné. Ale tím, že došlo k té revoluci, tak jsem měla kliku, že jsem to nemusela žádným způsobem potom řešit.

T: Zeptám se na tvoje nejvyšší dosažené vzdělání?

R3: Já jsem měla štěstí, když jsem ukončila dvanáctiletku v Jičíně, tak jsem šla do Litoměřic na nástavbu dvouletou – učitelství pro mateřské školy – a když jsem byla v 1. ročníku, tak se otevíral zároveň druhý ročník denního studia předškolní pedagogiky na PeF UK v Praze. Paní docentka Opravilová de facto se o to tam zasadila. Já jsem se tam přihlásila a dostala jsem se, takže jsem vystudovala, čtyři roky jsem studovala denní studium předškolní pedagogiky. A tam mě hodně ovlivnili ti lidé, kteří nám tam přednášeli, protože to bylo v roce 1972, takže na té fakultě byli ještě lidé, které oni nestačili po 68. roce zlikvidovat, vyházet. Já jsem měla třeba Jirásků na dějiny pedagogiky, Kotásků jsem měla na pedagogiku, Trojana na výtvarku, byla tam spousta takových zajímavých lidí. Červinků jsme měli na dětskou literaturu. A to byly osobnosti, hodně jsme diskutovali, hodně se tam filosofovalo. Takže to bych řekla, že mě hodně ovlivnilo. V roce 76 jsem skončila, hned jsem nastoupila na Praze 9 na speciální mateřskou školu, pak jsem šla vlastně během roku na mateřskou dovolenou. Po mateřské jsem nastoupila tady na „S“. Když se tady dělala rekonstrukce, uzavřela se celá budova a předělávala se veškerá elektřina, to se tady akorát otevírala „K“, takže jsem byla 3 roky na „K“ Po 3 letech jsem šla zpátky sem a asi 2 roky na to nebo 3 roky na to, jsem šla do toho konkurzu.

T: Takže to už vím, že tě rok 89 zastihl na pozici čerstvé ředitelky mateřské školy. Jaké pro tebe osobně nastaly změny v té ředitelské funkci nebo co ti to osobně přineslo?

R3: Pro mě to byla velká, silná možnost uvolnit to všechno, protože jak to bylo dřív, podle časově-tematických plánů a podle osnov, tak to bylo všechno takové sešněrované, upjaté, všechno se to striktně sledovalo, denní režim se musel dodržovat. Já jsem vždycky měla představu, že by to mělo být úplně jinak, právě jak jsem byla ovlivněná těmi lidmi, kteří byli na fakultě a už jsme měli i přehled, jak to vypadá v zahraničí, měli jsme hodně vývojovou psychologii, takže jsem měla představu, že by to tedy opravdu mělo být jinak. Tak jsem si říkala fajn, tak teď to konečně půjde a navíc paní docentka Opravilová těsně nějak po revoluci začala přednášet v modré posluchárně v Celetné a tam mluvila o všech možných vzdělávacích systémech a výchovných přístupech i

v rodinách po celé zeměkouli, v Asii, v Africe, v Americe, tradiční evropské země. Takže to bylo velice zajímavé a inspirativní.

T: Mě by ještě zajímala jedna věc. Já si pamatuji, že po revoluci se vyslovovaly různé důvěry ředitelům a takové věci. Ty jsi sice čerstvě nastoupila v září, ale nicméně tohle tě určitě neminulo. Jak jsi to vnímala? Vnímala jsi to třeba jako ohrožení?

R3: Já jsem to nevnímala jako ohrožení. Já jsem si byla jistá, že tu důvěru dostanu. Že ti lidé nemají důvod mi ji nedat, protože mě hodně podporovali nebo chtěli, abych do toho konkurzu šla, takže jsem se nebála. V podstatě jsem se hned zapojila do Občasného fóra, tady na Praze 8 jsme měli takové setkávání, na fakultě to vzniklo a to OF potom se přerodilo v 92 do Asociace předškolní výchovy. Pak ještě se odštěpilo, protože tam byly takové názorové, možná ani ne tak názorové, jako taková troška lidí, kteří chtěli se dostat k tomu, že by rozhodovali o věcech, takže se to rozdělilo na lidi, kteří se dali do asociace a lidi, kteří šli do společnosti pro předškolní výchovu.

T: Ráda bych se tě zeptala, jaký je tvůj názor na fungování odvětvového řízení tzn. do té doby, než byla právní subjektivita, tak to v podstatě tak fungovalo, že nás někdo řídil, někdo nás spravoval, nemohli jsme si o věcech rozhodovat sami. Jaký je tvůj názor na dobu?

R3: Já si myslím,....když to vidím, jak se střídají ti ministři a všichni ti lidé na ministerstvu a v těch úřadech, tak vidím, jak ty školy fungují, když ti lidé jsou v těch úřadech noví a neví, co a jak. Ty školy fungují sami o sobě, ty nepotřebují řízení. Já bych si představovala, že by bylo ministerstvo ne školství a tělovýchovy, ale nám tady chybí ministerstvo pro rodinu. V téhle společnosti chybí podpora rodiny a vztahu k tradiční rodině. Já bych si představovala, že by bylo ministerstvo rodiny, to by podporovalo tu rodinu a tam by bylo odvětví, které by se zabývalo vzděláváním a to vzdělávání by bylo od 0 věku až do toho 3 věku by bylo zahrnuto. A ředitelé by měli daleko větší kompetence, oni vědí, jak to dělat, jaké vzdělávání je správné. Protože teď v současné době je strašně moc institucí, rozšiřují se a jsou jednak jinde, co se týče legislativy, protože té legislativy je hrozně moc, pořád se novelizuje a někdy jsou i proti sobě a jdou proti sobě i požadavky. Když si vezmu školský zákon, který jasně říká – konkrétně, že dítě rok před základní školou má vždy přednost, ať je tedy odkudkoli, abych ho přijala, a můj zřizovatel mě nutí, abych nebrala takové dítě, protože nemá trvalý pobyt na městské části. A jiný výklad kritérií, je taky od ombudsmana a říká mi

tedy školský zákon, že já si mám zvolit kritéria, ale pořád mi do nich někdo mluví. Takže já bych si představovala ministerstvo rodiny, tam odbor pro vzdělávání a potom ředitelé. Vzdělaný ředitel, který ví, co chce, ne že je pořád ohrožovaný, že za 6 let půjde do konkurzu, že ho neustále zřizovatel ohrožuje, že není podle jeho představ. Když si vezmu situaci, kdy vím od kolegyň z asociace, že na malé vesnici se dostane k starostování člověk, který vzdělávání vůbec nerozumí, mateřským školám nerozumí a teď si myslí, že je to brnkačka. Dosadí si tam někoho známého a zkušenou, schopnou ředitelku odstaví. Tak tohle všechno bych si představovala, že tomu člověku bych dala daleko větší podporu a důvěru.

T: Takže jestli jsem to dobře pochopila, tak si představuješ, že by bylo ministerstvo nebo nějaká organizace úplně na vrchu a tohle všechno bys nechala na řediteli. Neviděla bys tam žádný mezičlánek nějakého zřizovatele a další?

R3: Zřizovatele, který to vlastní to zařízení a který by do toval běh, tzn. energie a nějaké malování a takové záležitosti. Který by uvažoval, že ta škola je jeho, byl by jeho dům jako budova a takové to hrubé vybavení a ředitel by dělal to jemné vybavení a tu filosofii té školy a takového věci. Byl by to člověk vysokoškolsky vzdělaný, neustále by se vzdělával, měl by k tomu podmínky a podporu, nebyl by ohrožený. A pak bych si ale představovala, že skutečně by byl kontrolní orgán jako ČŠI, ale byli by tam také vzdělaní lidé, kteří by věděli, co mají sledovat a nebyli by jako, že jdou tu školu jenom kritizovat, ale jdou jí ukázat cestu. Že by byli takoví podporovatelé a posouvali by to vše dopředu.

T: Tak to je vize a mě by zajímalo uplynulých 20 let. Zkus posoudit, kdy se ti pracovalo dobře a kdy se ti pracovalo méně dobře a kdy se ti pracovalo úplně nejhůř?.

R3: Nejlépe se mi pracuje, když mám pouze zřizovatele, školská správa byla o ničem. Mně ta právní subjektivita velice vyhovuje, protože tedy upřímně řečeno je velká výhoda, že přeci jen Praha je velká a i na té městské části je taková určitá anonymita, takže já jsem si to vždycky dělala, tak podle svého.

T: Jasně, takže ti vyhovuje nejvíce být v právní subjektivě, protože ti dává největší volnost?

R3: Ano, ale já bych to školství prostě i odpolitizovala. Celkově, protože se vždy říkalo, po revoluci se říkalo, že politika nepatří do škol. A vidíme, jak se tam postupně čím dál tím více dostává.

T: *A od kterého roku jsi v právní subjektivě?*

R3: Od roku 1993. Byli jsme jedna z prvních školek, která šla na našem obvodě do právní subjektivity, právě proto, že jsme si chtěli dělat všechno po svém...

T: *Zajímá mě tvůj názor na decentralizaci školství. Ovlivnila tebe osobně a chod tvé školy?*

R3: Já jsem se zapojila hned po revoluci do tvorby na osobnostně orientovaném modelu, který jsem dělala s docentkou Opravilovou a ten skončil v roce 1991-92 a v 92 sem přišel od Světové zdravotnické organizace projekt Zdravá škola. Ten tu byl nabídnutý, ale byl pro školy od 5 let a my jsme tenkrát byli skupina lidí, kteří jsme se znali z fakulty, tak jsme oslovili Miluši Havlínovou, jestli by nebylo možné to rozšířit pro děti mladší, že by to bylo tedy od 3 let, že by to bylo pro mateřskou školu. A ona říkala, že jestli tedy do toho s ní půjdeme, tak že tedy ano, tak jsme na tom s ní začali od roku 92 dělat. A to bylo pro mě nesmírně obohacující, rozšířilo mi to vědomosti, znalosti a pochopila jsem spoustu věcí díky tomu týmu, protože to byla často setkávání o víkendech, minimálně jednou měsíčně. Byla to skutečně týmová práce, kdy jsme něco napsali spolu, pak jsme si to četli a hledali správná slova. Tak bych řekla, že už tady ty změny jsme začali dělat strašně brzy.

T: *Jestli to tedy dobře chápu, tak tebe v podstatě Bílá kniha nijak neoslovila. Taková ta nadstavba, kterou dal ten stát a RVP také ne?*

R3: No jasně, ale ta cesta do toho zapadá. To bylo v souladu jak s Bílou knihou, tak s RVP, protože Mateřská škola podporující zdraví, ta se promítla do RVP. A i ty reformy, tak jak je Bílá kniha definuje, to co všechno chtěla, aby se tam stalo, s tím já se ztotožňuji, já s tím souhlasím. A když potom Kotásek mluvil o Bílé knize po těch, já nevím už kolika, letech, když se hodnotilo a analyzovalo, tak s tím naprosto souhlasím. Ona byla správně napsaná, tam bylo jasně stanovené, jak ta reforma by měla probíhat, co by se mělo změnit, ale pak ty kroky nebyly úplně úspěšné, protože se to prostě nepovedlo, já bych řekla díky tomu, že se to lidem neobjasňovalo, spoustu věcí lidé nepochopili. A já si myslím, že do té reformy měla to být reforma odborná, že ji měli

udělat lidé, kteří pracují ve školství a neměli do toho moc nechat mluvit neodbornou veřejnost. Jako rodiče třeba, když se tenkrát mluvilo, Nováčková chtěla to slovní hodnocení konkrétně, tak rodiče řekli, že to nechťejí a takové věci. Spoustu věcí, jak se do toho ti lidé míchali, tak to zabrzdilo a vůbec se to neprovedlo. Tak to si myslím, že se mělo říci, takhle to bude a udělat to. Protože když si vezmu konkrétně potom RVP, tak já když jsem byla na semináři, kde nás s tím seznamovali, tak to říkali tak, že ti lidé to nemohli pochopit. Já si myslím, že dodnes. Mě se náš RVP líbí, možná bych ho ještě více zestručnila, ale vidím, že spousta lidí ho dodnes nepochopila. Že tam jsou pojmy, které nechápou, nechápou integrovanost jako to propojení těch bloků, propojení těch oblastí. Nevědí si s tím rady. A spousta lidí, vidím, že se vrací s tím, jak je ten tlak na přípravu na základní školu, že se vrací k teoretickým osnovám, a když ne úplně, jako že by si to vytáhli, tak ke stejnému způsobu uvažování a práce.

T: Vidíš, to je zajímavé. Dotkneme se tvorby kurikula. Co jste jako škola podnikla předtím, než RVP pro předškolní vzdělávání vstoupilo v platnost?

R3: My jsme měli svůj vlastní školní vzdělávací program už od roku 2002. Protože tím, že jsme ovlivňovali tu Školu podporující zdraví, celou tu filosofii toho rámcového vzdělávání, tak jsme to tu už realizovali ve školce ty změny. Jako věkově smíšené skupiny, individuální přístup, nefrontální výuku, ale skupinovou výuku, jednotlivé děti, propojenost činností – propojenost v těch blocích. Takže to všechno jsme měli za sebou, takže jsme ho měli už od roku 2002.

T: Můžeš mi popsat etapy, jak to probíhalo, tvorba vašeho ŠVP předtím, než stal závazným?

R3: Vždycky jsme se sešli na té poradě a já jsem jim říkala, jaké jsou potřeba udělat změny, tak jsme si říkali, jak to uděláme. Dělali jsme i společné dílny, kde jsme si sepsali myšlenkové mapy, co je důležité, co není důležité, jak to tedy uděláme. Snažila jsem se, aby pochopili význam a smysl těch změn, které po nich chci. Vlastně jednou z prvních změn byla proměna těch homogenních skupin ve třídách na heterogenní. My máme věkově smíšené skupiny od roku 1990. Tím to vlastně začalo. Protože, když je věkově smíšená skupina, tak nejde dělat frontální výuka, musí se k tomu jinak přistupovat. Takže jsme dělali takové společné dílny, kde jsme se učili, jak pracovat, diskutovali jsme o tom, hledali jsme v odborné literatuře. Mně se stalo potom v prosinci 1990, že za mnou přišli jedny z nejstarších kolegyní, že by bylo dobré dát zpátky třídy

na homogenní, že je to hrozné, že ty děti nic neumí. A trvalo to 3 roky, než jsme se s tím naučili pracovat. A také někteří lidé odešli, že to nezvládli, neztotožnili se s tím.

T: A hledali jste někde podporu zvenčí v té době?

R3: My jsme měli podporu zvenčí v těch školách podporujících zdraví, protože to byla velká skupina lidí, kteří o tom vzájemně diskutovali a hledali ty cesty, vyměňovali si zkušenosti. Takže ta podpora tam byla hlavně ze Státního zdravotního ústavu od Milušky Havlínové z Oddělení podpory zdraví ve školách. To tam opravdu fungovalo. A my jsme pak od prosince, moment, řeknu ti to přesně, od 8. prosince 1994 jsme byli přijatí do sítě, jako škola podporující zdraví. Museli jsme obhájit, že ty podmínky neformálního kurikula naplňujeme. To nebylo tak, že jsme si řekli, že tam vstoupíme, přišli lidé, kteří se tady podívali, jestli to tak funguje, jestli všechny ty podmínky naplňujeme. Byla modrá knížka, která vyšla jako první a tam to bylo všechno napsané, to jsme tam napsali. Oni přišli, posoudili, jestli ano a pak nás přijali. Takže my jsme to vše již měli za sebou, když pak byl RVP. Byly jsme hodně vepředu, první školní kurikulum jsme měli v roce 2002, v roce 2003 jsme ho změnili, po třech letech jsme dělali analýzu, k tomu jsou vypracované indikátory ve škole podporující zdraví, takže jsme udělali analýzu a na základě toho jsme změnili ŠVP. To je potřeba posouvat dál. A pak máme další od roku 2011. A teď bychom chtěli na konci školního roku dělat nový.

T: Ale máte tam ty prvky zdravé mateřské školy?

R3: Zdravá mateřská škola, respektive mateřská škola podporující zdraví, protože tenkrát ty mateřské školy, které nebyly v síti, tak říkali, ale my přeci nejsme nezdravé, to byste neměli. Tak jsme začali používat mateřská škola podporující zdraví, ono je to i výstižnější, protože co je a co není zdravé. Tak tyhle školky.... o čem jsme to mluvili?

T: O tom jestli vás Česká školní inspekce hodnotí jinak nebo pohlíží na vás jinak?

R3: Jak která, v Brně je úplně jiná situace než tady v Praze. V Brně tím, že byla v týmu inspektorka a hodně to tam propagovala do školek, tak ony vědí ty inspektorky, o čem to je. Pražské to neznají. Takže, když sem přišla loni inspekce, tak říkala, vy jste tak jiní, vy jste tak divní a vůbec si s tím nevěděla rady. A dokonce ten ŠVP posílali do Brna, protože od Hradecké jsem dostala vyjádření, že ho máme v souladu, jak jsme ho museli posílat a oni najednou divili, že tam nemám něco, tak to posílali do Brna a tam jim vysvětlili inspektorky, že to v souladu je. Škola podporující zdraví je nad rámcovým

programem, tím že obsahuje zdravý životní styl, podporu zdravého životního stylu a vedení jak dospělých tak dětí k zdravému životnímu stylu a vytváření podmínek.

T: Kdyby teď nastala situace, že dostaneš staré osnovy z roku 1989 a současný ŠVP, tak co by sis vybrala? A proč?

R3: Rozhodně ŠVP.

T: A proč?

R3: Protože ty osnovy byly svazující. Strašně svazující a omezující. A já si vzpomínám, protože jsem to studovala, že v těch osnovách bylo, že cílem je vychovat všestranně rozvinutého, harmonického člověka. My jsme si z toho dělali legraci, že jako harmoniku vzděláváme a vychováváme. Kdežto teď je to skutečně o té osobnosti toho dítěte a o tom, že každý je jiný. To je na tom, takové i dobrodružné pracovat s tím dítětem. Co z toho bude, co to s ním udělá, jaké má předpoklady. Takže dnes je to o něčem jiném, protože to je naprosto svobodné. Já když jsem nastoupila po té mateřské sem na „S“ a šla jsem k nejmladším dětem, měla jsem 36 tříletých ve třídě a teď jsem postupovala podle těch osnov a musela jsem přesně dodržovat čas, do 8 hodin si mohly hrát, pak musely všechno uklidit, pak se musely vyčůrat, všichni umýt ruce, převléknout, rozcvička, znovu vyčůrat, zase se obléknout, dolů do jídelny na svačinu, pak zase zpátky. V každém týdnu bylo naplánované jedno zaměstnání, které den bude jaké, pak pohlídat, abychom byli dvě hodiny venku, abychom nepřišli pozdě na oběd, to byl šílený stres. A pro ty děti to bylo hrozně manipulativní a omezující. Rozhodně bych si vybrala to, co je teď, bezesporu.

T: Popiš mi, prosím, konkrétně jaké všechny dovednosti, znalosti a návyky jsi získala v průběhu těch 20 let ve vedoucí funkci? S čím vším sis musela poradit a co všechno ses musela naučit?

R3: Já bych to rozdělila na takové dva základní proudy. Jednak mě to velice ovlivnilo a změnilo, co se týká osobnostních charakteristik, schopností, dovedností, způsobů chování, jednání s lidmi, daleko větší toleranci, přemýšlení, co udělám, jestli chvíli počkat, rozmýšlet si věci, naslouchat, respekt k dětem tak k dospělým, i se člověk naučí nebo pochopí, že to co udělá ne vždy je dobře. Takže jsem se naučila ne zdrženlivosti, to není ten správný výraz, ale nereagovat okamžitě, chvíli počkat, nechat některé věci usnout, vychladnout, odeznít. A pak tedy ten druhý byl v oblasti vědomostní, přístupy

ke vzdělávání, dovídání se jak je to ve světě, legislativa, oblast ekonomie, psychologie, managementu. To si myslím, že člověk tím, že dělá ředitelku mateřské školy, tak ten rozsah je opravdu velice široký a je to bohaté.

T: A cítila jsi potřebu, že se musíš vzdělávat?

R3: Ano

T: A jakými způsoby si se vzdělávala?

R3: Já jsem měla výhodu, že jsem byla v tom autorském týmu, takže my jsme spousty knih kupovali, dostala jsem se k velice zajímavé literatuře. Hodně mě obohacovali lidé, odborníci, kteří chodili s námi diskutovat a chodila jsem i na nějaké přednášky. Chodila jsem na další vzdělávání. Myslím si, že to celoživotní vzdělávání je nesmírně důležité, protože začíná v té mateřské škole.

T: Ty jsi zřejmě neměla povinnost absolvovat nějaké školení pro ředitele nebo FS 1?

R3: Měla.

R3: Já jsem ho dělala ještě u Mirky Minaříkové, byla tam i Jarka Cardová. Bylo to Na Poříčí Státní vzdělávací ústav. Ne to se jmenovalo jinak PÚP? Pražský ústav pedagogický a tam jsme museli podstoupit vše možné, to jsme museli mít. To bylo už tenkrát povinností.

T: Třeba Helena mi říkala, že tohle vůbec nemá, že to neabsolvovala.

R3: Ona ale byla ve funkci daleko dříve než já.

T: To je pravda

R3: Ony se před tím 89 rokem ty věci již měnily. Říkám, že jsem šla do konkurzu a tohle jsem musela mít také, to vzdělání.

T: Pak jsi dál ještě něco studovala? Je vidět, že tě do toho nikdo nenutil, dál studovat, že to je tvůj zájem na sobě pracovat dál a nějakým způsobem se rozvíjet a získávat vědomosti. Já vím, že jsi vystudovala Školský management, byť tě k tomu nikdo nenutil....

R3: Ale já jsem ho nedokončila. Ale studovala jsem ho a těsně před státnicemi jsem pak chystala konferenci, měla jsem toho hodně na triku a tenkrát se měnil školský zákon a už se to nestihlo všechno znovu učit, všechny ty typy škol a navíc já jsem chtěla psát bakalářskou práci na téma něco jako proměna školky v takový rodinný dům, měla jsem takovou představu. Existují věci, například v Anglii, že ta instituce pomáhá i té rodině, že tam dochází sociální pracovník, právník, dětský doktor, že je to takové propojené, starají se více o ty děti a mají představu, co které dítě potřebuje v které oblasti řešit a pomoc té rodině.

T: Chci se zeptat, protože ty jsi docela aktivní, dostala jsi třeba nabídky jít pracovat na ministerstvo, na ČŠI?

R3: Nedostala jsem nabídky. Samozřejmě, že kdybych chtěla, tak se můžu přihlásit do konkurzu, protože na ta místa jsou vyhlašovány konkurzy, ale mě to nikdy nenapadlo. Já jsem prostě tady v té školce spokojená. To mě uspokojuje.

T: Když se tě zeptám na podporu, například tady ze školky, máš někoho, kdo tě motivuje k tomu, aby ses zdokonalovala pořád dále a dále se učila nové věci? Měla jsi někoho v průběhu těch 20 let?

R3: Já jsem pochopila, že ředitelka je ředitelka, že je hezké, když má dobré vztahy se zaměstnanci, ale nějaké kamarádíčkování není dobré. Takže já mám spíše venku, mimo školku a jsou to právě lidi z toho autorského týmu, holky z Brna – Zorka, Lucka Štěpánková, Eliška Vencálková, Hanka Sedláčková, Miluška Havlínová, která mě hodně poznamenala. Ona nás vždy nechala, abychom o něčem diskutovali, pak řekla nějakou větu a všechno bylo úplně jinak. To byl úžasný člověk. Nebo i Jana Havlová nebo docentka Opravilová. Taky si myslím, že je důležité mít přátelé, kteří jsou z úplně jiné oblasti, aby člověk z toho školství nebyl až moc jednostranný. Aby to bylo o životě. Já si tedy myslím, že mám docela dost přátel, hezké přátelské vztahy a já vztahy a přátelství považuji vůbec za to nejcennější, co člověk může mít.

T: Můžeš mi říci, jak změny ve společnosti, v kurikulární reformě, v decentralizaci školství, jak to ovlivnilo kulturu školy, jak to ovlivnilo týmy v těch školách, jak to ovlivnilo tebe?

R3: Já bych řekla, že je velice důležité, aby lidé byli naladěni na stejnou notu, aby jim šlo o stejnou věc. A můžu říci, že to trvalo několik let, než tady byl tým lidí, jako sbor

pedagogický, kteří opravdu chtěli tu filozofii podpory zdraví. A i docela dost lidí odešlo. V současné době tedy můžu říci, že jsou tu lidi na správném místě a já se je snažím vést k tomu, aby cítili zodpovědnost, takovou tu profesní sami za sebe, protože oni jsou ti nositelé realizace, to oni to přenášejí na děti. Jednak svým způsobem výkladu, protože děti je zrcadlí v tomto věku napodobováním, přejímáním hodnot, které ti lidé cítí a realizují, ať už myšlením nebo jak na děti mluví a o čem mluví. Takže na tom hrozně moc záleží a já je vedu k tomu, aby oni cítili tu odpovědnost za to, jací jsou kantoři, aby byli dobří kantoři sami za sebe. Aby nečekali, až já jim řeknu – v tomhle potřebuješ posílit, jdi si tady na ten kurz, ale aby dělali hlubší sebereflexi, aby si zakládali portfolia a aby mě přesvědčovali sami, že v tomhle jsou dobří a kde cítí, že by potřebovali ještě něco dotáhnout. Aby se mnou diskutovali a třeba abychom hledali, jakou cestou by se to mohlo posunout dál.

T: A máš pocit, že změny ve společnosti, které nastaly v průběhu těch 20 let, že ovlivnili nějak kulturu školy zvenčí nebo vnitřně?

R3: Určitě. Rodiče, ti se hodně změnili a samozřejmě přinášejí i požadavky zvenku, co by chtěli. Tak ti to přinášejí. Ale myslím si, že v téhle škole je dobré klima, ale někde nemusí být úplně dobré klima, že společnost je taková, možná trochu napjatá a nespokojená, cítím tam i agresi. A to vnímám, když přijdou rodiče, že přijdou s nějakým požadavkem na mě nebo na kolegyně právě s tady tím, s tou agresí a nespokojeností. Takže tady ty vlivy.

T: A máte nějaké sdílené rituály?

R3: Jako myslíš s dětmi?

T: Ano s dětmi nebo kolektivem?.

R3: Ano máme. Jednak máme pasování na předškoláky, pak máme vánoční trhy, rodinné divadlo vánoční, vánoční koncerty, oslavy vánoc ve třídách, oslavy narozenin, pak máme rozloučení s předškoláky, oslavu svátku matek a potom oslavu mezinárodního dne dětí.

T: A rituály, které se týkají jen kolektivu, máte?

R3: Chodíme na večeri po vánočním koncertě. A jezdili jsme i na výjezdní zasedání a to bylo možná takových 7 let, co jsme jezdili a potom, co se holky vrátily z mateřské a

mají malé děti, tak jsme vlastně teď už 2 roky nebyly. Ale chybí nám to, protože, tady se většinou nesejdeme. To, že si můžeme něco sdělit a sdílet, protože těch příležitostí je málo, než když jsme vyjeli do nějakého pensionu a tam jsme šli na procházku, došli jsme si na nějaký oběd, pak jsme si zazpívali s kytarou, to nás hodně sblížovalo.

T: Máte určitě jako školka vizi? Můžeš mi popsat například tvorbu té vize, jak jste k tomu dospěli. Protože to je také důležitá věc a s kulturou školy souvisí?

R3: Já bych řekla, že jsme o tom docela hodně mluvili, co si představujeme, jak by to mělo vypadat. A ona ta vize souvisí se současným pojetím a definováním zdraví. Že dnes už se to zdraví nebere jako nepřítomnost nemoci, ale bere se jako to být v pohodě, zažívat pocit štěstí. Takže o to my se snažíme, aby se tu děti cítili, ale i těm dospělým, aby tady bylo dobře, aby chodili rádi do práce. Když tady byla loni inspekce, tak byli překvapení a napsali do té zprávy, že je překvapilo, že všichni zaměstnanci chodí do práce rádi, že je ta práce baví. Někteří mě říkali, že se tady seberealizují.

T: To znamená, že jim dáváš podporu?

R3: Snažím se.

T: Oblast spolupráce s rodiči, zkus popsat ty nejvýznamnější změny ve spolupráci, které nastaly v průběhu těch 20 let. Na počátku té doby, někdy v průběhu a teď. Jak se rodiče chovali a jak se chovají teď?

R3: Tak jak jsem říkala – rodiče, tak tam jsou velké změny, posuny. Protože já jsem začala své děti vodit do školky, když si někdo vůbec netroufl oponovat, odporovat, když paní učitelka něco řekla. Prostě paní učitelka řekla, přinesete tohle a tohle, holka potřebuje – zaměřte se na tohle, tak to prostě bylo. A ty děti byly vedené k samostatnosti, soběstačnosti, měly návyky, když přišly do mateřské školy, samozřejmě tam byl také vliv jeslí, že některé děti chodily do jesliček a tam se na to hodně dbalo, že se uměly obléknout, dojít si na toaletu, říci si, najíst se sami, vysmrkat. A dnes tyhle děti to vůbec neznají. Tam se rozevírají nůžky jednak v těch hodnotách, které ti rodiče vyznávají a rozvírají se nůžky v tom, co s tím souvisí, ve výchovném přístupu k dětem. Protože někteří ti rodiče vedou děti sportovně a těch je docela málo a pak jsou rodiče, kteří mají děti jako módní doplněk a veškeré požadavky házejí na školku. Jakože školka je služba a my máme tento požadavek a školku, ty to zaříd'. Já se vždy snažím hájit potřeby a zájmy dítěte, když za mnou přijde rodič s nějakým

požadavkem, tak já vždy vycházím z toho, jak se dítě vyvíjí, jaké má biologické potřeby a s tím operuji a vždy stojím za tím dítětem. Takže rodič mě neukecá, tak zvaně.

T: Můžeš být konkrétní, v čem se rodiče změnili? V čem změnu vidíš největší, kromě toho, že dříve byla paní učitelka svatá a dnes už není?

R3: Tak už třeba příchody do mateřské školy. My jsme tady na hlavní ulici a my bychom samozřejmě rádi umožnili rodičům, aby mohli chodit kdykoli, ale bohužel není to možné, protože nám by se sem dostal kdokoli z té hlavní ulice. A dnes člověk opravdu musí být obezřetný, takže my tady máme čipy a ty čipy rodiče pustí mezi půl 7 a půl 9, potom mezi 12 hodinou až čtvrt na 2 a pak od půl 3 do 5 hodin. A jinak se sem ti rodiče nedostanou. Protože děláme téměř každý den komunitní kruh a většinou ho děláme kolem 9 hodiny, tak když se ti rodiče courají a pak najednou otevřou dveře, tak to jistě znáš, orientace pátrací, všichni otočí hlavy ke dveřím, kdo to přišel a teď rodič se chce s tebou vybavovat a celá atmosféra komunitního kruhu je v tahu. A pak už to dohromady nedáš.

T: Máš pocit, že jsou rodiče agresivnější nebo že si více stěžují nebo že mají neúměrné nároky na vás jako na vzdělávací instituci?

R3: Já bych neřekla, že jako na vzdělávací instituci ne, ale na komunikaci. Já jsem se s tím letos setkala, protože my se snažíme vytvořit nové stanovy tím, že máme z občanského sdružení přejít na spolek od 1. ledna, tak jsme se sešli se zástupci rodičů a tvoříme stanovy. Já například s těmi rodiči už jsem 2x jednala 3 hodiny a v podstatě o takových nepodstatných věcech, o požadavku jednoho rodiče. Řešila bych věci, které se týkají větší skupiny, věci, které by se měly týkat všech. Já přeci v rámci všech těch dětí nemůžu řešit jednoho. Oni přišli s požadavkem, že mají málo informací, že je špatná komunikace mezi učitelkami, ředitelkou a rodiči, že oni si nestačí v šatnách přečíst informace. Že oni když jdou domů, tak oblékají to dítě a nečtou ty informace a že chtějí, abychom jim ty informace posílali ještě mailem a aby byly na webových stránkách. A to si myslím, že není v tom, že by byla špatná komunikace, že škola nedává dost informací, ale že ti lidé nejsou schopní a naučení sledovat ty informace. Když prostě bylo něco na nástěnce, všichni si to přečetli a všichni to věděli, nebylo vůbec potřeba jim mailovat, esemeskovat, dávat něco na web, ono to ani nebylo. A lidé téhle generace jsou zvyklí a naučení, že nečtou. Těch informací je dost, ale lidé je neumí číst, koukají se na to a neuvědomují si obsah toho, co čtou. Takže si nemyslím, že je špatný způsob

komunikace, že by bylo málo možností, ale že oni nejsou zvyklí si z toho to podstatné vzít, pamatovat si to a realizovat to. Oni potom útočí, že my jsme něco zanedbali, že z naší strany je ta komunikace špatná a že ji musíme vylepšit.

T: Řešila jsi třeba nějaké stížnosti, jestli si vzpomeneš? Takové, které byly závažné, že jsi z toho třeba nemohla spát?

R3: Ne, to si nevzpomínám. Já bych řekla, že těmhle stížnostem nebo nedorozuměním se dá předcházet, když se dítě adaptuje na školku a ten rodič je tady s dítětem. Vidí, co se tady děje, pozná blíže učitelku, takže si to případně vyříkají. Nevzpomínám si, že bychom tady řešili něco závažného.

T: Nebo třeba nějaké anonymy, neřešíš? Já jsem slyšela od tvé kolegyně, že dostala anonymní dopisy. Nebo že ti rodiče chtějí všechnu výchovu dát na školku?

R3: To ano, to se snaží, takoví rodiče jsou. Což mě přijde zvláštní, když už jsou to generace, oni byli malí, když byla ta revoluce, to je před 25 lety a ti lidé byli v první nebo ve druhé třídě a to jsou lidé, kteří ještě zažili ten totalitní způsob výchovy. Já si myslím, že když to v té školce bylo takové sešněrované, socialistické a že byli manipulováni a bylo jim říkáno, kdy mají co dělat a koho mají poslouchat, tak to v nich zůstalo a vyhledávají to dodnes. Proto se i politika u nás moc nehýbe. Já si myslím nebo jsem přesvědčená, vyzkoušela jsem si to, že když jsem rozhodnutá, tak si za tím stojím, prostě neustoupím. Třeba teď mě maminka jedna nutila, abych dovolila dítěti, aby si tu nechávalo jezditko, aby když ráno přijdou, tak aby se tu nechalo. Já jsem se jí snažila vysvětlit, že to nejde, že ty šatny jsou malé, že se tam vytírá a uklízí, a když se tam pak půjde celá skupina převlékat, že by to překáželo i by se o to mohly děti zranit. A ona to pořád nechtěla pochopit, tak takový přístup, že něco nechtějí za žádnou cenu pochopit. Nebo třeba, že když máme do půl 9 čípy, proč tam někdo nestojí a nepouští je ven, když jdou pozdě do školky. Ale já si myslím, že vše má svůj řád a že i ten včasný přístup do školky má také své důvody. Protože pak už jsou činnosti, a když někdo další přijde, tak to svým způsobem naruší.

T: Chci se tě zeptat na SRPŠ, jestli ho tedy máte nebo jestli máte třeba něco jiného, mluvila jsi o občanském sdružení? Jak vnímáš spolurozhodování rodičů? Co ti to přináší?

R3: My máme klub přátel mateřské školy a až do června byli ti rodiče takoví, že to hodně nechávali na nás. Oni mají ve stanovách podporu vzdělávání dětí v mateřské škole, podporu filozofie, vytváření podmínek pro vzdělávání a tak. V podstatě my to bereme jako velice důležitou finanční podporu, protože děti první a druhé věkové skupiny platily až do loňska tisíc korun za školní rok a předškoláci platili čtyři tisíce na rok a letos si odsouhlasili rodiče, že zaplatí čtyři a půl tisíce za předškoláky a ti mladší že to budou dva tisíce na školní rok. Ti předškoláci neplatí školné, takže ti rodiče ušetří náklady a přitom spotřebují nejvíce keramické hlíny a výtvarného materiálu, takže to kompenzujeme tím, že tohle dotuje ten klub rodičů. Z toho zaplatíme všechna ta divadla, co přijdou do školky, když děti jedou do divadla a takovéto věci. A letos si právě zvolili, my jsme to dali na web už v červnu, že v září – byla to nějaká středa kolem desátého, že bude setkání v 5 hodin s ředitelkou a pedagogy v jídelně, pak že budou od půl 6 do 6 hodin třídní schůzky a v 6 hodin, že se tu sejdou zástupci. A do těch zástupců se přihlásili sami, jeden v bílé třídě a jedna v červené třídě, jako lidé, kteří mají pocit, že musí do všeho mluvit. A to je pro mne takové, už jsem to také zažila, že jsem tady měla maminky, které přišly, že jsem paní učitelku dala do jiné třídy a že chtějí, abych jí dala zpátky a kdesi cosi. A to jich přišlo asi pět a já jsem si trvala na svém, takže jsem se s touhle situací setkala, to neberu jako záležitost, že bych kvůli tomu nespala. A tam právě byla ta maminka z té červené třídy, dostala se do těch zástupců, která tady chtěla nechávat to vozítko, pak tady na mě přišla s tím, poslala mi písemně, proč jí nepustím, že školky, když přijde po půl deváté a to na mě tady vyrukovala na té schůzce, když už skoro končila a já jsem vstávala ráno v 5 hodin a v 10 hodin večer jsem toho měla už skutečně dost, takže jsem jí dala náš občasník Provázek, kde to píšu, aby chodili včas, tak jsem jí říkala, ať si to znovu přečte.

T: Vnímáš jako pozitivní, že se rodiče nějak podílí na chodu školy?

R3: Já to neberu jako, že by se na tom podíleli, já to zatím beru, že oni něco chtějí, ale sami nevědí co.

T: Nestává se ti, že by ti třeba chtěli mluvit do ŠVP, protože oni na to mají právo?

R3: Já jim vysvětluji, proč to tak je. To dítě je tady maximálně 3 roky. V každém školním roce se třetina dětí mění a já jsem odborník. Oni když přijdou s nějakým požadavkem a nerozumí tomu, tak já se jim snažím to vysvětlit, ale pokud vím, že je to správné pro to dítě, tak prostě neustoupím.

T: Školskou radu asi nemáš?

R3: Nemám.

T: Stalo se něco, za těch 20 let, kde jsi zvažovala morálku, povinnost a nějaké etické věci? Ovlivňovala tě nějak politika, funkční období ředitele, kvalifikovanost svých lidí, stížnosti, postoje, přístupy k žákům. Máš pocit, že bylo něco, kdy jsi dávala na váhu člověka a tady tuhle školku. Kdy jsi musela poměřovat, co je dobře pro školku a co je dobře pro člověka?

R3: Na prvním místě je ta školka. Těch problémů, se kterými se člověk setká, je spousta a když je vyřeší, tak si z toho vezme člověk nějaký prožitek, nějaké ponaučení, ale víceméně pro mě vždy velké dilema, když jsem věděla dlouho dopředu, že chci propustit člověka, že s ním nejsem spokojená. To se mi stalo právě minulý školní rok, že jsem věděla o učitelce, už někdy od října, že jí budu chtít propustit a já jsem jí to řekla až 13. června. Měla jsem k tomu ten důvod, aby konec školního roku proběhl v klidu. Protože jsem věděla, že když jí to řeknu dříve, že ona zneužije rodiče, protože to byl člověk, který na sebe navazoval lidi, jako závislost až. Já se snažím lidi vést k samostatnosti, ke zralosti. Propustila jsem ji z toho důvodu, že byla nekvalifikovaná, i když začala studovat, to jsem použila příslušné paragrafy, ale můj vnitřní důvod byl tady ten. Ale po tom 13. červnu bylo velké haló, kolegyně a rodiče do toho zatahovala, ale dělala jsem to pro tu školku, tak ne, že bych z toho nespala. Brala jsem to, že tak je to dobře a také se mi potvrzuje, že to tak dobře je.

T: A nemáš třeba pocit, že politika ovlivňuje tvůj život a že se musíš....ty jsi to naznačila už na začátku, že bys byla ráda, kdyby ten mezistupeň nebyl vůbec žádný, zřizovatel ano, ale aby do ničeho nemluvil, tak nemáš někdy problém s tímhle?

R3: Já bych neřekla, že je to ta politika, ale legislativa, jak se to hodně mění, tak takové ty tlaky. Že je zase něco nového, že to zase musím pochopit a nějak realizovat a naučit se to jinak. A to jsou věci, které ubírají energii, které ubírají čas. Řekla bych, že nejvíce času ubírá to papírování, které nemá žádný smysl, které je o ničem. Když si vezmu, když jsme šli v roce 1994 do právní subjektivity, kolik toho bylo a kolik je toho dnes, možná 15x více.

T: A ještě se vrátím k těm dilematům....

R3: Jestli tedy ještě můžu, tak když mluvíš o těch dilematech, tak já mám největší dilema, jak to udělat, jak to tomu člověku říci, co mu říci. Protože každý je jiný, jak volit ta slova, protože zase bych ho nerada ponižovala, ublížila mu a chtěla bych, aby pochopil, že tedy je to důležité pro mě, pro školku a že pro něj je to na druhé straně nový začátek nebo nová možnost. Vzít to z téhle stránky. Takže vždy hledání toho, jak to udělat, jak to říci.

T: Takže největší dilemata máš, když jednáš s lidmi?

R3: Ano.

M: Když máš řešit nějakou nepříjemnou věc?

R3: Ano, protože to je vlastně nejtěžší a každou chvíli se s tím potkáš i ze strany učitelek. Vždyť to jsou ženské, ten ženský kolektiv má sám o sobě své slabiny, chlapi jednájí jinak, takže jak jim některé věci říci. Ony mají jiné podmínky, jsou prostě ta dvojice v té třídě a jsou tam tak jako v tom svém a vidí hlavně to svoje, pak ty, se kterými více kamarádí. Ale já se je snažím vidět všechny, snažím se je vidět objektivními očima. A teď vidím, že tohle by tak být nemělo a jak to tedy, když ona je zodpovědná sama za sebe, když je to dospělý člověk, jak ji k tomu přivést. Takže to jsou věci, o tom nejvíce přemýšlím, jak to udělat.

T: A když se podíváš zpátky, co pro tebe bylo v té kariéře ředitelky úplně nejtěžší?

R3: Pro mě bylo nejtěžší skloubit profesní život s rodinným životem. A to bych řekla, že tam mám slabiny, že se to všechno nepovedlo, protože holkám, mým dcerám, já mám dvě dcery Kristýnu a Terezu, jsou od sebe 18 měsíců a té starší bylo tuším 12 a Tereze bylo kolem 11, když došlo k té revoluci a vůbec, když jsem šla do té funkce. A potom, když jsem šla do té právní subjektivity, tak že jsem měla být někdy více doma nebo když jsme psali tu knihu, tak tam byla velká podpora manžela, že o víkendu byl s těmi holkami, že se o ně staral. To si myslím, že kdybych měla možnost to vrátit, tak bych daleko více té energie věnovala rodině.

T: To je hezké, ještě se tě zeptám, měla jsi nějaké obavy, když nastoupilo funkční období ředitelů?

R3: To 6 leté?

T: Ano, když nebylo jasné, jestli budeme dělat rekonkurzy? Jestli jsi to vnímala jako nespravedlnost?

R3: Já jsem to vnímala spíše jako ponížení, jako nedůvěru ze strany těch státních institucí a jako nepochopení toho, co to ředitelování vůbec obnáší, protože mám vyzkoušené, že když dělám něco nového, jako třeba ty věkově smíšené skupiny nebo když jsme zaváděli angličtinu, rozšiřující aktivity nebo Thai – Chi pro děti, tak to vždy trvá, než se to člověk naučí, pokračuje to dál, přijde ten nový, předělá. A vždy to trvá 3 roky. A když tedy oni řekli, že funkční období 6 let, tak jsem říkala, to ten ředitel nastoupí, 3 roky se učí to dělat, pak to tedy rozvíjí, má nějakou vizi, která se mu tvoří během těch 3 let, pak to začne realizovat a najednou uprostřed práce jako, že co? Jakože nedůvěra, my vás tady budeme prověřovat a jestli chcete, nechcete? Mě to přišlo ponižující.

T: To jsme neskončily moc optimisticky, ale moc ti děkuji za rozhovor.

Rozhovor s respondentem R4, ředitelem základní školy. Záznam byl pořízen dne 8. 12. 2014.

Délka záznamu 48:41

T: Můžu se tě zeptat na tvůj věk?

R4: Je mi 60 let.

T: A jak dlouho jsi ve funkci ředitele?

R4: 25 let.

T: Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

R4: Magisterské vzdělání v oboru pedagogických věd, mám vystudovanou Pef UK obor tělocvik-zeměpis pro učitelství na základních školách.

T: Na jaké pozici tě ten rok zastihnul?

R4: Na pozici ředitele základní školy.

T: A v té době jsi byl ředitelem jak dlouho?

R4: 3 měsíce, od září.

T: Musel jsi dělat konkurz nebo jsi byl tzv. kádrová rezerva?

R4: Byl jsem v konkurzu, který byl vyhlášen na Praze 8 poprvé, a byl jsem první ředitel na Praze 8, který vzešel z toho výběrového řízení.

T: A co tě k tomu vedlo, že si se přihlásil do konkurzu?

R4: Měl jsem pocit, že už mě práce učitele neuspokojuje tolik jako zpočátku a chtěl jsem se posunout kousek dál.

T: A co jsi od toho očekával?

R4: Určitě nějaké jiné cíle, jiné možnosti a uspokojit práci.

T: A konkrétně rok 89, jak na tebe osobně změny z jednoho do druhého režimu působily?

R4: Z počátku docela chaoticky, protože některé ty změny a speciálně takové to odvolávání bylo, řekl bych zvláštní, protože někteří ředitelé byli během krátké doby tři až čtyř let několikrát odvoláni, několikrát jmenováni případně vzešli z dalších konkurzů. Byla to doba taková chaotická.

T: A u vás na škole se také projevovala důvěra?

R4: Určitě.

T: A měl jsi obavy v té době?

R4: Neřešil jsem to, nějak jsem si to nepřipouštěl.

T: Byl jsi čerstvým ředitelem, co to pro tebe znamenal přechod z učitele na ředitele? Jaké jsi měl pocity, dojmy?

R4: Určitě, měl jsem daleko větší pocit zodpovědnosti, protože jsem přecházel z pozice, kterou jsem znal, z kolegů se stali podřízení, ale znal jsem je i to prostředí, takže jsem věděl do určité míry, do jakého prostředí jdu.

T: To znamená, že ta výzva vzešla i od nich?

R4: Ne.

T: Sám sis řekl, že chceš. Rozumím tomu dobře, že ten pan ředitel předcházející asi šel do důchodu?

R4: Bylo to tak.

T: A když se podíváme na fungování odvětvového řízení, řídilo nás Ministerstvo vnitra, pak nás převzalo Ministerstvo školství měli jsme školské správy, školské úřady, jak se ti tehdy pracovalo?

R4: Já myslím, že jsem neměl problém ani předtím ani teď, teď si akorát myslím, že místní orgány tedy zřizovatel může podstatně lépe posuzovat dění v těch školách, jejich potřeby a zkrátka vycházet mnohem lépe vstříc konkrétní škole než kdokoli z ministerstva, školské správy nebo školského úřadu. Kdybych rozeslal pomůcky do

škol, které školy nepotřebovaly, já sám když jsem nastoupil na „P“, tak jsem na půdě našel zcela nerozbalené učební pomůcky, které tam někdo někdy z Koménia poslal a nikdo je nikdy nechtěl. Já vím, že problém byl a je i teď, ale já osobně si myslím, že není moc smysluplné financování školství z kapes, tak jak to funguje teď, kdy jednu hromadu drží zřizovatel a druhou drží Ministerstvo školství, já si myslím, že to je zbytečně složité.

T: Zkus porovnat např. fungování školského úřadu, který ti dělal veškerý servis a současnost, když jsi v právní subjektivitě?

R4: Já se domnívám, že teď do toho můžu mluvit daleko více než předtím. Předtím mi někdo dirigoval a teď si to vybírám sám.

T: Od kterého roku jsi v právní subjektivitě?

R4: Od roku 1994.

T: A proč jsi do ní vstupoval?

R4: Právě proto, že jsem byl společně s některými kolegy přesvědčen, že budeme moci daleko lépe a radostněji rozhodovat.

T: Je to tak?

R4: Já si myslím, že to tak je. Zpočátku to tak bylo stoprocentně.

T: Můžeš být konkrétní, proč to tak dnes není?

R4: Já si myslím, že teď je to daleko více sešněrované různými zákony a předpisy, v době porevoluční nebyl ten systém tak sešněrovaný a byly větší možnosti, ředitelé rozhodovali o více věcech, nebylo tolik zákonů, které nás brzdí třeba teď.

T: A můžeš být konkrétní?

R4: Určitě, třeba nějaké zákony ekonomické a pedagogické, bylo to takové volnější.

T: To znamená, že z těch dvou směrů se ti zdá ta právní subjektivita pro školu efektivnější?

R4: Určitě.

T: A když se podíváš co se dělo po revoluci, ty reformní změny které nastaly uvolnění osnov a další věci, jak to na tebe působilo, jak jsi to přijímal ty a popřípadě tvoji kolegové s kterými jsi spolupracoval?

R4: No určitě to bylo výhodné v tom, že školy dostaly větší možnost, jak v oblasti pedagogické, tak i v oblasti ekonomické to znamená, faktem je že bylo možné si do určité míry i v té době kdy dobíhaly osnovy to učivo řešit k obrazu našemu, co si představujeme a co bychom chtěli. Na druhou stranu tuhle možnost měli i učitelé v dobách dřívějších, pokud se nebáli říct, co si myslí.

T: Já nevím, třeba tvůj kolega říkal, že mu přišla v předrevoluční době inspekce a pokud nebyl v 15. lekci v matematice kde měl být, tak dostal zápis, že je tohle pro něj mnohem lepší.

R4: Nic podobného jsem nezažil, zažil jsem inspekce v předchozí době i v počátku, ale tyhle problémy jsem neměl.

T: A přineslo to nějakou změnu třeba do pedagogického sboru?

R4: Určitě změny to přineslo, někteří se s tím srovnávali složitěji a někteří byli zvyklí, že mají nalinkováno, co a jak mají dělat a najednou si nevěděli úplně rady, že mohou taky něco jiného.

T: A konkrétně tvoje škola se profilovala jakým směrem?

R4: Teď jde o to, o jaké škole budeme hovořit. Já jsem první dva roky až do roku 1991 řediteloval na „B“ a do roku 1991 jsem na „P“. Já bych se klidně vrátil do té doby porevoluční, podařilo se mi tam například udělat to, co se nepodařilo za předchozích deset-patnáct let a to zřídit sportovní třídy. Sehnali jsme na to prostředky a personál, holky co byly ve sportovní třídě, se záhy staly mistryněmi republiky. Nicméně kolega, který přišel po mně, sportovní třídy pomalinku začal odbourávat, takže za pár let potom co jsem odešel, se sportovní třídy rušily a on to hnál nějakým jiným směrem.

T: Zeptám se na oblast tvorby kurikula, říkal si, že se rozvolnily osnovy, mohli jste se nějakým způsobem profilovat, nicméně RVP bylo v nástupu. Popiš mi etapy jeho tvorby. Jaká jsi prošel školení? Co jsi musel dělat a jak jsi to musel řídit jako ředitel?

R4: Pokud se týká doby před RVP, tak se tady objevily možnosti dávat určitý počet hodin jako volitelné předměty, takže škola dostala možnost orientovat se tímto způsobem tzn. dle podmínek ve škole se to řešilo tímto způsobem. My na „P“ jsme se zaměřili na informatiku díky tomu, že od roku 89 byli na škole počítačové učebny, tak jsme se vrhli tímto směrem. Pak jsme učili podle programu Základní škola.

T: A vítali jste to ten Rámcový vzdělávací program?

R4: Určitě jsme vítali RVP, protože skutečně bylo potřeba tomu dát nějaký takový rámec, ale nemyslím si, že by se v tom programu všechno úplně povedlo. Tehdy se začalo narážet na to, že školy dostaly možná až moc volnosti a stávalo se to, co se stává až do dneška, kdy žák přijel a třeba úplně minul nějaké učivo, konkrétně se zastavím u zeměpisu, některé školy učili látku České republiky v osmém ročníku a některé až v devátém, takže se mohlo klidně stát, že žák, který měnil školu nemusel vůbec zeměpis České republiky absolvovat, takže to trvá docela dlouho, než se pak s ostatními dětmi srovná, ale to není jen v zeměpise.

T: Byl bys třeba pro testování znalostí, o kterých se uvažuje?

R4: Ne, testování ano, ale srovnávání ne. Já si myslím, že srovnávání pomocí testů je složité, nejde jen o znalostní výkon, jde i o sociální prostředí. Sociální prostředí na Palmovce jak víš, je trochu specifické a nemyslím si, že srovnávat prospěch žáků naší školy s prospěchem žáků s úplně jiné školy je dobré. Těžko budeme srovnávat prospěch žáků žijící na Hauspance ve vilách za desítky milionů a rodiny žáků chodící na Palmovku, kteří se sem stěhují z Ostravska, protože na Palmovce zrovna sehnali velice laciné bydlení.

T: A měl bys na to nějaký návod, jak právě tomuto předejít, aby ty rozdíly mezi dětmi nebyly, když se přestěhují? Nebo jít cestou té individualizace?

R4: Musí se jít cestou individualizace, ale tohle se nedá vyřešit v tuto chvíli, nedá se doučovat to dítě za celý rok, když tu nebyl.

T: Vzpomeň si, jak probíhala ta tvorba školního vzdělávacího programu? Jak jste k tomu přistupovali jako škola a jak vám to trvalo dlouho?

R4: Trvalo to docela dost dlouho, protože v jedné řadě jsme si museli ujasnit, o co se jedná, ne všem lidem se do toho chtělo, nicméně našlo se několik lidí zapálených, našli

jsme paní učitelku, která studovala pro tvorbu specialistů ŠVP na koordinátora, povedlo se nám vytvořit tým, který byl rozdělen do několika menších týmů, dali jsme to dohromady a trvalo to dohromady několik měsíců, dojížděli jsme přes prázdniny, abychom od září nového školního roku byli schopni už jet podle ŠVP.

T: Prošel od té doby váš ŠVP nějakou výraznou změnou?

R4: Já si nemyslím, že nějakou výraznou změnou, ale změnami prochází prakticky každý rok. Dochází jednak k nějaké náplni v těch učebních plánech, je to variabilní, to znamená, že učitelé mohou přicházet na jiné metody, vyvíjí se věda a společnost, to znamená, že ten učební plán může kopírovat současné dění ve společnosti. Druhá věc je, že když se zastavíme u změn učebních plánů v rámci vzdělávacího programu, co se týká počtu hodin, tak nás to začalo zase omezovat zpětně, díky tomu že se zavedli některé nové další a další hodiny, tak ubyl počet volitelných předmětů. I když v minulých letech jsme měli volitelných předmětů dost, teď jich máme minimum, protože jsme se museli přizpůsobit učebnímu plánu rámci vzdělávacího programu.

T: A ovlivňuje to i změny pedagogů?

R4: Zatím u nás to tak nebylo. Sháníme pedagogy podle toho, co učíme.

T: A když by ses teď mohl rozhodnout: vrátím se ke striktně daným osnovám nebo k ŠVP, co by sis vybral?

R4: Vybral bych si ŠVP, ale trochu jiný, aby nedocházelo k tomu, co jsem tady říkal.

T: Čím vším jsi musel projít, co všechno ses musel naučit, jaké poznatky jsi musel vstřebat za těch 20 let v té ředitelské funkci?

R4: No určitě jsem zpočátku musel řešit řízení lidí, protože sice jsme byli zvyklí řídit děti, ale řízení dospělých je trochu jiné a to bylo zpočátku složité najít tu cestu komunikace mezi vedením školy a sborem. Díky tomu, že jsem veškeré lidi znal, tak jsem s tím vedením neměl až takový problém, stal se ze mě personalista to znamená, to, co řešily školské správy jsme si v právní subjektivitě řešili sami, stali se z nás „odborníci“ v neřešení některých právnických otázek, určitě se z nás stali ekonomové, protože o úspěšném hospodaření jsme rozhodovali, dá se říct my jako ředitelé.

T: Konkrétně jakým vším vzděláváním jsi prošel, vzděláváš se sám a stále dál?

R4: Určitě se vzdělávám stále dál, z počátku jsem absolvoval vzdělávací kurzy pro začínající ředitele, nicméně pak přišlo funkční studium, které jsem absolvoval taky, a určitě toto studium bylo přínosem, protože jsme se dozvěděli věci, které jsme neznali, obnovili jsme si zákony, honili nás v předpisech, personalistice, v řízení lidí. Nemyslím si, že je ale nutné dělat závěrečné zkoušky, že člověk, který na to studium jde a je mu například už 30-40 let, tak je to něco ne zrovna příjemného, probíhá to formou státní zkoušky.

T: A bylo to pro tebe přínosné?

R4: Určitě přínosem to bylo. To, co jsme se tam dozvěděli, nám skutečně v naší práci pomohlo.

T: Když by si měl dneska možnost ucházet se znovu o funkci ředitele, chtěl by si být na to už předem připraven nebo by ti stačilo získávat zkušenosti a poznatky v průběhu let, které by si pak uplatňoval v praxi?

R4: Pokud do toho jde člověk, který už má ty poznatky od jinud, má to určitě jednodušší. Domnívám se, že člověk, který se jde ucházet o místo ředitele, by měl mít určitě zkušenosti alespoň na místě zástupce. Já než jsem šel dělat ředitele, tak jsem byl zástupcem.

T: A která z těch manažerských funkcí pro tebe byla nebo je nejtěžší?

R4: Já si myslím, že nejtěžší je a bývá jednání s lidmi. Jak se zaměstnanci, tak i s rodiči.

T: Měl jsi nějakou podporu zvenčí nebo ze školy, kdo tě podporoval?

R4: Zprvu jsme hodně věcí konzultovali s kolegy z jiných škol a s právníky.

T: Myslíš si, že ta právní subjektivita a ŠVP vnesl konkurenci mezi školy?

R4: Konkurenci mezi školy určitě vnesl, ale já se nedomnívám, že by to bylo to nejpodstatnější. Myslím si, že ta konkurence omezila spolupráci mezi řediteli a to je na škodu. Nemyslím si, že by konkurence měla způsobit, že některá škola bude horší a některá lepší.

T: Změnila se nějak kultura školy, když si vezmeš kulturu školy před 20 roky, 10 roky a teď, změnila se třeba spolupráce mezi kolegy a rodiči? Sdílíte stejné hodnoty? Máte vizi? Jaké jsou vztahy v kolektivu?

R4: Já si myslím, že změny ve společnosti zasáhly školu úplně stejně jako kteroukoli oblast naší společnosti. Někdy to může být pozitivní, v některých případech bych to bral i negativně.

T: Můžeš být konkrétní?

R4: Když budeme jednat s lidmi a díky možnosti demokracie lidé mohou přicházet a skutečně se obracet na vedení školy pokud to myslí dobře s dobrými nápady a škole pomohou a v těch negativních způsobech bych řekl, že je více těch, kteří budou chodit kritizovat a říkat jak se to dělá špatně. Co se týká personálu ve škole, je to také podobné, já si myslím, že se to odvíjí přímo od jednotlivců, kdo chce působit na děti dobře, tak to dokázal před dvaceti lety i teď a nemuselo se to měnit působením společnosti. Je téměř nutné, aby se ztotožnil s tou vizí školy a hnát to dál, protože kdyby to hnal každý jiným směrem, tak by to bylo špatné.

T: A sdílejí (kolegové)?

R4: Určitě, pokud máme stejná témata, stejné cíle, tak jsme schopni dojít za tím našim cílem společně. Ať jsou to nějaké projekty nebo něco podobného.

T: Řekni mi, vy máte zřejmě vizi někde popsanou, je to tak?

R4: Určitě.

T: A sdílejí ji zaměstnanci?

R4: Určitě.

T: A předpokládám, ti co ji nechtějí sdílet, ti odcházejí?

R4: My moc velkou fluktuaci nemáme. V některých případech máme, že personál je tady ještě déle než já, máme tady lidi, kteří jsou tady se mnou od toho roku 1991, ale máme tady i učitele na krátkou dobu. Nemyslím si, že je to jenom v té vizi školy, myslím, že je to v těch pracovnících.

T: Máte jako škola nějaké rituály, na čem se podílíte pravidelně? Mám na mysli oslavy s rodiči, žáky a podobně?

R4: Každé jaro máme výstavu, která se jmenuje Svět očima dětí. Spočívá to v tom, že děti ukáží své výtvarné práce nejenom výtvarné ale vše co za ten rok udělají, na to navazuje vystoupení pro rodiče, na kterém se podílejí všechny třídy, je to spojeno i s rautem připraveným žáky, každý zaměstnanec i žák se na této akci podílí. Ta je více jak dvacet let stará tato akce a podílí se na ní opravdu každý. Také jsme letos zavedli jarmark.

T: Máte něco podobného rituálního i se zaměstnanci?

R4: Se zaměstnanci takovéto věci neděláme, ke konci roku se tu sejdeme, že si popovídáme a posedíme. Nemáme to jako některé školy, že chodí na bowling a nějaké takové výjezdy, to my neděláme.

T: Máte s někým navázanou užší spolupráci?

R4: Ano, spolupracujeme s nejbližšími mateřskými školami „K“ a „S“, s „S“ velice intenzivně poslední dva roky, máme přípravku pro děti a naše paní učitelky docházejí do mateřské školy, které pak budou učit v první třídě a spolupracují s těmi budoucími prvňáčky, kteří mají v plánu jít k nám na školu.

T: Jak motivuješ své zaměstnance, když ti tam jdou mimo svojí pracovní dobu?

R4: Těžko, nevím, jak jim to vynahradím, protože jsme malá škola nacházející se v takovémto prostředí, takže máme málo peněz, pochvala a poplácání po ramenou opravdu nestačí, to znamená ti, kteří patří k těm aktivnějším, nějakou odměnu dostanou, ale máme na to ve srovnání s přeplněnými školami hrozně málo peněz a je to složité motivovat lidi k něčemu dalšímu, když vidím, že na jiných školách se ty peníze rozdávají za nic.

T: A kolik máš zaměstnanců?

R4: 27.

T: A dětí máš kolik?

R4: 185 v této chvíli.

T: A kapacitu školy máš jakou?

R4: Kapacita školy je 500 dětí.

T: Popiš prosím změny, pokud nějaké nastaly v oblasti spolupráce s rodiči. Když srovnáš, jak se rodiče chovali před těmi 20 lety, v průběhu a jak se chovají teď, zaznamenal jsi nějaké změny?

R4: Kdo chtěl spolupracovat, spolupracoval dřív, kdo chce spolupracovat teď, spolupracuje také. Řekl bych, že v této lokalitě v této době rodiče spolupracují méně.

T: A jaká si myslíš, že je příčina?

R4: Já si myslím, že je to sociálním prostředím. Je tu skupinka rodičů, kteří spolupracují, ale když řeknu, že bychom chtěli něco organizovat, vymyslet, tak to bude opět ta skupinka rodičů, nebude to široká veřejnost, celoškolně se nám to nedaří dát dohromady.

T: Zaznamenal jsi, že by se třeba zvýšil počet stížností nebo jejich charakter než v minulosti?

R4: Zaklepu, žádné velké stížnosti jsme tady v posledních pár letech řešit nemuseli. Ale drobné stížnosti jsou tu určitě, ale ty jsou snadno vyřešitelné. Rodiče si chodí stěžovat daleké více, asi protože si myslí, že ví, jak to má fungovat a jak to má být, když do školy také chodili. Mnohdy chodí s kritikou, aniž by věděli o podstatě toho dění a ta kritika bývá mnohdy mimo mísu.

T: Myslíš, že rodiče daleko více přenášejí odpovědnost na školu?

R4: Jsem o tom přesvědčen, dají je do školy na šest hodin denně a my za ně zodpovídáme, my na ně působíme, oni jsou celý den v práci, ale to že oni na ně působili šest let předtím, než nám je sem dali, o tom nikdo slyšet nechce.

T: Jak vnímáš Radu školy?

R4: Co se týká rady školy u nás, s tou sem nikdy problém neměl, s těmi lidmi co ji tvoří, se mi vždycky spolupracovalo dobře, když to byli lidé, co se nám snažili pomáhat v tom našem snažení, setkal jsem se s pozitivním ohlasem, co tady děláme, na rovinu si

říkáme na schůzi, co se nám líbí a co je špatně a jestli jsme schopni to změnit. Ta tříčlenná rada funguje dobře.

T: To znamená, nepřijde ti, že je to formální? Když něco potřebuješ, oni jsou schopni ti pomoci?

R4: Přiznám se, že sem po nich nic velkého nepotřeboval. Školu má řídit ředitel a rozhodovat má také ředitel.

T: Jsou schopni tě i odvolat, jejich pravomoc je obrovská.

R4: Myslím si, že ta jejich pravomoc by tak velká být neměla.

T: Máte SRPŠ?

R4: Máme, ale funguje na takové bázi máme, nemáme, ale funguje tady.

T: To znamená, že moc funkční tedy není?

R4: To je ta skupina těch zástupců rodičů, s kterými se scházíme 4x do roka před třídními schůzkami.

T: A pomáhají vám?

R4: Pokud bych po nich něco chtěl, jsou schopni nám pomoci, něco zorganizovat a jsou schopni finančně přispět.

T: Řešil jsi za uplynulých více než 20let nějaké morální dilema?

R4: S věkem bych řekl, že už to nevidím tak tragicky, jako jsem to vidět před x lety. To jsem věci dost řešil.

T: Nechceš být konkrétní?

R4: Ne

T: Jak jsi vnímal zavedení funkční období?

R4: Bral jsem to jako realitu, byla to realita, člověk to nemůže brát jiným způsobem. Určitě to byla degradace naší práce, my na něčem začneme pracovat a oni tu práci v půlce přeruší. Je fakt, že už jsem nebyl nejmladší a trochu jsem se bál, jak to u nás na obvodě dopadne. Jestli nebudou chtít nějakého mladšího koně....

T: A zdá se ti těch šest let adekvátní?

R4: Já si myslím, že bych to funkční období vůbec nedával, mělo by to být na dobu neurčitou. Pravomoc na to nás odvolat mají, tak by to mohli kdykoli udělat.

T: Vítal by si, aby tě tvůj zřizovatel periodicky hodnotil? Ty by si věděl, že tě hodnotí, co hodnotí, jakým způsobem, jaké za to budou odměny nebo sankce?

R4: Já si myslím, že zřizovatel musí mít zaměstnance, kteří vědí, jak to v té škole vypadá, městská část musí mít pracovníka, který by měl vědět, jak to funguje, co ten ředitel dělá a stanovit nějaká pravidla. Neřekl bych, že se dají nastavit pro všechny školy stejná, musela by být pro všechny školy jiná, myslím si, že by bylo potřeba mít třeba nějaká základní rámcová pravidla a na těch pravidlech se s tím ředitelem sejít a fungovalo by to. Česká školní inspekce by neměla být jen kontrolním orgánem, ale měla by být i metodickým orgánem, měli by mi říct: vy tohle neděláte dobře a měl byste to dělat lepším způsobem.

T: Co pro tebe bylo jako pro ředitele úplně nejtěžší, co by si změnil, kdybys to změnit mohl.

R4: Nejtěžší bývají otázky řešení v oblasti personální ať se zaměstnanci, tak s rodiči to si myslím, že je úplně to nejtěžší a je to důležité, aby se nám jako ředitelům dařilo.

T: Změnil bys něco?

R4: Asi bych dal ředitelům větší kompetence v rozhodování o ekonomice škol, než máme.

T: A můžeš říct proč?

R4: Ten ředitel ví daleko nejlépe, co škola potřebuje, těžko někdo ze zřizovatelů.

T: Děkuji.

Záznam rozhovoru s respondentkou R5. Rozhovor se uskutečnil dne 15. 12. 2014.

Délka rozhovoru je 1:09.

T: Kolik ti je let?

R5: Je mi 63.

T: Jak dlouho jsi ve vedoucí funkci?

R5: Od roku 88.

T: To znamená, že jsi nastoupila do funkce ještě před listopadem 89, byla jsi kádrová rezerva?

R5: Vlastně asi trochu byla.

T: Jak ses stala ředitelkou?

R5: Byla jsem jako kádrová rezerva na MŠ „Ú“, kde jsem dělala zástupkyni ředitele x let.

T: A co tě přivedlo k tomu jít do konkurzu?

R5: Tenkrát konkurzy nebyly. Paní ředitelka mi řekla, že se mám dostavit k paní inspektorce a že by chtěli počítat se mnou, až se bude někdy v roce 89.90 otevírat „D“ školka, zavolali mi a že by byli rádi, kdybych nastoupila do školky tady v Čimicích, řekla jsem jim, že si to rozmyslím, na což na takovou odpověď asi nebyli zvyklí, ale já tu školku vůbec neznala, chtěla jsem vědět do čeho bych šla, tak jsem se tam šla podívat a pak jsem jim řekla, že to vezmu a to jsem ji viděla jenom zvenku.

T: Konkurz jsi nedělala, víceméně jsi byla vybrána?

R5: Ano.

T: A jaké máš nejvyšší dosažené vzdělání?

R5: Já mám střední ekonomickou školu a nástavbu vyšší pedagogické školy.

T: Na jaké pozici tě zastihl rok 89?

R5: Na pozici ředitelky.

T: Jak jsi vnímala změny ve společnosti konkrétně v profesní rovině?

R5: Změny jsem vnímala velice kladně, protože už když jsem tady nastoupila, tak jsem chtěla tu školku vést jinak, než jsme byli zvyklí.

T: Můžeš být konkrétní?

R5: Já jsem nastoupila v srpnu 88 a přišla mi v září inspekce a začala se šíleně divit, jaký tady mám světla, říkám prosím vás pěkně, já jsem nastoupila v srpnu, to jste to neviděli za ty léta, co jste sem chodili, že teď mi to dáváte k mínusu, protože viděli, že nevím jestli zvolili zrovna mě nejlépe jako ředitelku no a potom po první inspekční správě kdy jsem tady uvolňovala ten chod té školky, jako učitelka jsem si dělala vizi jak já bych tu školku chtěla mít, doopravdy se nám to vedlo a po roce té práce když jsem vykázala co vše jsme udělali, tak ve správě jsem měla napsáno, že jsem neplnila prvky komunistické výchovy. Pak rok 89 mě potěšil, že k nějakým změnám došlo, a když se vrátím k roku 92, kdy se začalo mluvit o právních subjektivitách a v 93 jsem prošla první školení tak jsme byli první kdo šli hodem do té právní subjektivity, protože já jsem v tom viděla plus v ekonomice, že když podnikáš, tak by to mělo být někde vidět. Já nevím, jestli ty jsi zažila ty povinný dodávky, když mi sem přivezli stavebnice, papír který nikdo nechtěl, takže jsem viděla, že tu školku můžeš vest k tomu, co chceš a můžeš naučit i ty zaměstnance ekonomicky myslet, když teda budou setřít, že se může udělat tohle a tohle.

T: Změnu režimu a uvolnění jsi vítala?

R5: Ano.

T: A v čem konkrétně se to projevovala v tvoji práci?

R5: Že jsem si okamžitě udělala heterogenní třídy, protože jsem to viděla venku, když jsem se poprvé v 89 dostala ven, protože do té doby jsem nesměla kvůli škraloupu z 68, tak tam jsem viděla, že většina západních školek je heterogenních a nemají homogenní třídy. To jsem uvítala a zavedla jsem to tady, ne že by byli zaměstnanci nadšení, protože to neznali, ale dnes by se k homogenním třídám nechtěli vrátit. Musím mluvit za naši školku teda, vítají to, že jsou sourozenci u sebe, že ten má práci, že je víc času na děti, inspekce mi říkala, že ty třídy jsou tišší.

T: Mě by zajímalo, když jsi zažila komunistický režim, pak přišlo uvolnění po roce 89, ale stále nás řídila Školská správa, pak přišly Školské úřady a pak přišel teprve odbor školství. Když se podíváš na tyhle tři segmenty řízení, můžeš mi je nějak charakterizovat, co pro ně bylo typické a co ti vyhovovalo?

R5: Jelikož jsem to zažila jenom rok, tak si to moc nepamatuju, po tom roce 89 to bylo volnější, už nám nikdo neříkal, musíte dělat to a tohle zase ne a začala ta volnost, kdy si tu školku k něčemu vedla. Předtím byl velikánský plán, podle kterého se jelo skoro na všech školkách jak přes kopírák. Já potom třeba v tom 89 tím, že jsem měla bráchu muzikanta, tak jsme byli mateřská škola s hudebně pohybovou výchovou. Už jsem si mohla udělat nějaký to zaměření, kam ty děti chodily, tohle nebyl ještě ten typický kroužek.

T: To je ta kurikulární stránka, ptám se na tu ekonomickou.

R5: Ta ekonomická stránka se uvolňovala, lidi si museli zvykat na to, že je jiná doba. Myslím, že v 92 už byli i třinácté, čtrnácté platy a uvolňovalo se to a dávali větší volnost těm ředitelům.

T: Ale zaměstnance sis nemohla vybírat sama?

R5: Mohla, když jsem chtěla zaměstnance, tak to šlo přes Školskou správu, jako mohla jsem říct běžte, ráda bych si vás sem přijala. Nehledě na to, že nás tady, když jsem nastupovala, bylo šest a doted' tu mám všechny bez jedné, já jsem tu velikánský změny neměla. Nemůžu se k tomu úplně vyjádřit, protože u mě ten velký pohyb pracovníků nebyl.

T: Ani v kuchyni, v provozu?

R5: No v kuchyni a v provozu, jsem začínala s 11 lidma, časem mi ubejvali, protože se začínala dělat normativní metoda a já když si Hanka vezmu, že jsem tady měla školnici, která měla na starosti úklidy chodníky, zavírání, otevírání dveří, sekání zahrady, uklizení ředitelny a dělala všechny možný občůzky, pak jsem tady měla to jsme měli tři třídy, osmihodinovou paní P, druhou paní H osmihodinovou, třetí na úklid poloviční na 4 hodiny paní R, čtvrtou na 4 hodiny na ty tři třídy, pak jsem tady měla 2 pradleny na plný úvazek, vedoucí školní jídelny, hlavní kuchařku, kuchařku, pomocné dvě kuchařky na nádobí a na kuchyňky a pořád na tři třídy a dneska nemám ani 1/3 provozních,

školka se nezmenšila, naopak mám o jednu třídu víc. Dřív jsem měla provozních zaměstnanců daleko více než dnes, není to tím, že by se školka zmenšila, naopak mám o třídu víc, ale zaměstnanců na provoz je daleko méně a postupně to ukrajujou.

T: Když bys srovnala školskou správu, školský úřady, právní subjektivitu a teď odbory školství. Co se ti zdálo dobré, co špatné, jestli by ses k něčemu vrátila nebo naopak vůbec nevrátila?

R5: Kdyby chtěli vzít školám právní subjektivitu, tak bych byla trochu nešťastná, ale představovala jsem si to trošku jiný, protože já jsem byla první školka s „L“, která šla do právní subjektivity, a bylo to o nějaké volnosti, nebylo tolik papírování. Největší zlom byl, když donutili všechny školy jít do právní subjektivity, ne každý na to má a teď to bylo samé výkazy a papírování a teď přecházíme do té elektronické podoby a musíš to mít i v papírové formě, je to taková papírová buzerace.

Ale co se týče té právní subjektivity, pokavaď ta učitelka má k tomu vlohy a vede si tu školu ekonomicky, tak si myslím, že to špatný není, akorát to vyžaduje šílenu práci a mám za zlý akorát to, že slibovali vy dostanete úlevu, co se týká hodin učitelky říkám to upřímně není možný teď když mám dvě školky to zvládnout úplně všechno, úplně všechny hodiny neodučím, jsem proto, aby se snížil ten úvazek, papírů mám stejně jako základní škola, nenajdeš základní školu, že by ředitelka měla tak velký úvazek u dětí. Ta ředitelka nemá potom klid na tu svoji pedagogickou práci.

T: Od kterého roku jsi v právní subjektivě?

R5: Od roku 1993 byla jsem jedna z prvních škol na našem obvodě spolu s jednou kolegyní.

T: Vítala bys nějaké odvětvové řízení, že by tohle za tebe někdo dělal, jak to za tebe dříve dělal školský úřad, že by za tebe vedl veškerou administrativu?

R5: Ne člověk to musí zastat, člověk musí vědět, jak to vést a hlavně, jak to v té školce vypadá, aby to za mě někdo řídil to ne, jen mít někoho k ruce kdo ví, o co jde, jako například hospodářku.

T: Centrální řízení se ti nezdálo efektivní, více efektivní se ti zdá právní subjektivita?

R5: Ano, více efektivní se mi zdá právní subjektivita.

T: Můžeš mi říct, jak na tebe působily osnovy, které byly v roce 89, pak nastalo takové uvolnění, poté jsme se zvolna propracovali k rámcovým vzdělávacím programům a ŠVP?

R5: Na začátku to byly plány, že se všude dělalo stejně, pak přišlo uvolnění, zaleželo to na škole, já to viděla v tom, že jsem nemusela dodržovat ty plány a začala jsem využívat toho, že nějaká učitelka je dobrá v tom tak uděláme to, nechala jsem to na volnosti té třídy, ale jestli ta to bude dělat přes výchovu výtvarnou, ta přes rozumovou, děti se naučí počítání, vnímání věcí kolem sebe, musíme vzít to, že když jsme začínali ty děti se nedostaly ven, dneska bylo 90 % dětí u moře už to není science fiction. Dneska je to o něčem jiném, děti mají úplně už jiné obzory, ta technika je taky jiná.

T: Já bych se vrátila ještě k Bílé knize, jak na tebe působila?

R5: Ne se vším se dá v té knize souhlasit, já to vidím tak, že ji nezpracovali jen odborníci, spíš lidi, kteří neví, jak to v té škole vypadá, jsou tam věci, které se nedají v tom počtu dětí dodržovat, i dnes vidím, že než by se někdo zabýval tím, jak velký kolektiv 28 dětí působí na psychiku, já začínala se 40-45 dětmi, neměly žádnou volnost nebylo žádný poletování po třídě, takovou tu volnou hru, dneska musíme vzít to, že děti jsou roztěkaný a musí se k těm dětem přistupovat jinak.

T: Jaký je tvůj názor na RVP?

R5: Není to špatný, je to jinak pojmenovaný, ale já ty děti nemůžu naučit víc, než pojme jejich hlava. Je to trošku z jiné strany, vědecky pojatý, když mluvíme o moři, furt to jsou ty děti, nemůžu po nich chtít víc než na co psychicky stačí. Nejsem pro to celý rok omílat básničku, aby se ji naučily spíš těm dětem nastiňuju, co je, co není a tím si spíš cvičí hlavu, mluvím o své vnučce, kde dělají různý pracovní listy, umějí tisíce básniček písniček, ale takovou tu volnost na hrání nemají a já si myslím, že ty děti potřebují od všeho kousek. Nechci, aby nás to zavádělo papírově, že budeme dělat ty vize, jestli to dítě k tomu došlo nebo nedošlo, to není v kompetenci učitelky dělat hodnocení, měli by to nechat na té škole a ředitelce, velkým hodnotitelem jsou rodiče, veřejnost a ty vědí, jestli se na škole dělá.

T: Uvolnění, které nastalo s ŠVP, se ti líbí?

R5: Ano.

T: Už bys nešla do nějaké centralizace?

R5: Ne, myslím si, že na všem je plus a na všem minus a čím víc v tom budeme šťourat, tím to bude horší. Tam jde o to, jak si škola školní program udělá. Už to nejsou mateřský školy přes kopírák, rodiče si podle toho můžou vybírat.

T: Shodneme se teda na tom, že decentralizace uvolnila tvůrčí práci škol a ředitelů? Myslíš, že vzrostla konkurence mezi školami?

R5: Určitě, hodně, kdyby nebyla, tak nikam nedojdeme, je v něčem zdravá. Myslím si, že tě to někam táhne, děláme to pro děti, aby se jim tady líbilo, my děti musíme na něco nalákat, musíme se snažit, děti potřebují v dnešní době menší kolektiv a více se jim věnovat individuálně.

T: Ted' se vrátím k oblasti vlastní tvorby ŠVP, co jste dělali, než vstoupil v platnost, jak jste tvořili váš ŠVP?

R5: Měli jsme vizi svého plánu před právní subjektivitou, když přišel rámcový program, tak jsme se snažili to do něj zakomponovat. My jsme vycházeli z toho, co jsme dělali, nehledali jsme nic nového, dělali jsme to tak, jak to chtěli mít rozepsaný a snažili jsme se to podle nich rozepsat, ale vlastně to nebylo nic nového, co by se ve školce nedělalo, jen to bylo jinak pojmenováno.

T: Kdo se na tom podílel?

R5: Všichni.

T: Jak dlouho trvalo, než jste to dali do toho celku,?

R5: Nám to tolik práce nedalo, než to v tom roce 2005 vešlo v platnost, spíš nám dalo práci, jak to rozepsat podle jednotlivých oblast. To trvalo cca 2 roky. My jsme tu měli plán práce od roku 93, kdy jsem získala právní subjektivitu a tu volnost. Dělala jsme to já, zástupkyně a pak učitelky z jednotlivých tříd.

T: A měli jste nějakou podporu zvenčí? Chodili jste na školení?

R5: Chodili jsme na školení, ale já jsem je do toho nějak netlačila. Já jsem prošla dvěma školeníma, to jsem si připadala na tom jednom, jak když jsme objevili Ameriku, na mě to působilo, jak když doted' byly všechny ředitelky negramotný, tak to mě pak odradilo,

přišlo mi, jak když doteď jsme nebyly ani ve školství, byl to jen strašák, šlo jen o psaní. Měla jsem 4 nebo 5 přednášek s Ivanou Šmelovou a to bylo bezvadný.

T: Prošlo to školní kurikulum nějakými změnami?

R5: Ne, při kontrole nám tam akorát vypíchli nějaké drobnosti, bylo to kvůli naší druhé školce, to jsme si dali do pořádku.

T: Vrátila by ses k osnovám nebo bys zůstala u ŠVP?

R5: Zůstala bych u ŠVP, je ušitý škole na míru a to je dobře.

T: Popiš prosím, tvůj osobnostní rozvoj, co ses za těch 25 let všechno musela naučit, jaké ses naučila dovednosti ve funkci ředitelky?

R5: No, myslím, že nejdůležitější je práce s kolektivem, protože ty jsi vlastně manažer a lídr měla bys je vést a dávat jim to nadšení a aby viděli, že to k něčemu spěje a změna je i v ohodnocení. Musela jsem se naučit na tu školku koukat ekonomicky, ze začátku ten první rok to bylo těžké, všechno se počítalo ručně, nebyly žádné tabulky..... dost jsme se scházeli s ostatními mateřskými školami, byla to úplně jiná spolupráce, protože jsme všichni byli nový, na to ráda vzpomínám, protože nás to víc stmelovalo. Potom mi dali ještě odloučené pracoviště, já jsem bojovala za to, aby se neslučovalo, takže jsem to brala jako podraz. Nedá se sedět v jedné budově a být v té druhé zároveň, pořád něco ujíždí.

T: Jakým způsobem ses vzdělávala, vzděláváš?

R5: V žádném zaměstnání nemá ředitel tolik práce jako ve školství, protože když je to ve firmě, tak má svého technika, ekonoma, personalistu, právníka, bezpečáka..... Procházela jsem školení, zaplatili jsme si právníka, myslím si, že si nikdo nedovede představit, kolik zodpovědnosti ředitel má, máme na sobě hosené všechno, ať to jsou například smlouvy, musíš projít technicky a absolvovat desítky školení. Ne každý bylo k mému prospěchu, někdo mi řekne že jsem měla výhodu že jsem měla ekonomickou školu, dneska je to úplně jinak, ale ekonomiku máš v hlavě, něco spočítat atd, ale ne že bych se měla líp, když mám ekonomickou školu.

T: Co pro tebe bylo nejtěžší se naučit?

R5: Nejtěžší ze začátku byly obavy, jestli mám všechny papíry, co bych měla mít, dřív jsme si to museli všechno hlídat sami, všechny ty technickohospodářské věci. Mě měla přejít revize plynu, elektřiny a já na nic nesměla zapomenout a mám pocit, že s právní subjektivitou šla stranou pedagogika, nastoupily provozní, ekonomické a technické věci, to převažuje v naší práci, řekla bych.

T: S vedením lidí si neměla nikdy problémy?

R5: Nechci říkat, neměla problémy, byli jsme spíš takový rodinný podnik v těch 6 učitelkách, do té doby než jsem v roce 2001 dostala tu druhou školku, tak tady byl stálý kolektiv a problém nebyl. Potom nastal problém v té druhé školce, tam byli zdravotnice a já jsem to musela dávat k obrazu svému, tam jsou ty děti nemocný, tam byla potřeba zdravotnice, nebylo jednoduchý ten kolektiv tam udělat, a aby jeli podle nějakých plánů, když na to nebyli zvyklý. Vem si, že já tu školku přebírala a bylo tam u toho 8 dospělých, dnes tam mám 60 dětí a mám u toho 5 učitelek a 2 zdravotnice, nedostala jsem zaběhlou škalku. Musela jsem tam udělat úplně všechno od začátku. Jenom stmelit kolektiv mi trvalo 7 let.

T: Aplikace změn podle tebe byla docela složitá?

R5: Ano, musela jsem se naučit, co to jsou alergicky děti, jak se budou vařit diety, kupovat váhy, kde objednávat potraviny to bylo najednou na člověka hodně.

T: Ještě se vrátím k osobnostnímu rozvoji. Pomáhal ti někdo zvenčí nebo ze školky?

R5: No spíš mě jako drželi, ten kolektiv. Určitě porady s ostatními kolegyněmi, se kterými jsem byla jako první v právním subjektu. Taky jsem měla srovnání s cizinou.

T: Ty jsi byla činná v různých mezinárodních organizacích, jak ses k tomu dostala a proč jsi do toho vůbec vstupovala?

R5: Já jsem se vždycky zajímala o tu předškolní výchovu, nestačilo mi to jenom vést, tady byl kongres k výročí Komenského a oni mi dali na starost jednu Němku, pak mě oslovili z OMEPu a tak jsem tam vstoupila a byla jsem tam a potom dělala i předsedkyni. Díky tomu jsem byla v obraze, protože jsem viděla, jak to je například ve školce v Bruselu, kde se děti ve školce nepřezouvaly, neměla žádný dopadový plochy, žádná hygiena tam není, mohla jsem mít to srovnání s náma, jaká je u nás buzerace a proč oni to mít jinde nemusí, zakrytý pískoviště tam vůbec neměli, místo prolézaček

měli pneumatiky a tady kvůli tomu že mi něco někde centimetr přechuhuje je hned zápis. A přes ten OMEP jsem se dostala na ministerstvo do výboru a tam jsem dávala připomínky. Třeba k úvazkům ředitelek, ten nový ministr nám ubral hodinu, což je směšný, OMEP dával připomínky, ale nikoho to nezajímá.... My to připravujeme a nahoře to přejdou nebo je to nezajímá. Nejsem spokojená s tím, že se vše točí kolem ekonomiky a ne kolem toho hlavního, vzdělávání

T: Ty jsi letos kandidovala i do voleb, co tě k tomu vedlo?

R5: Jednak mě oslovil pan X, že by tam chtěl někoho do školství a ukázal mi, jakou mají vizi u nás na obci, a protože můžu říct, že to znám tu problematiku školství, tak můžu říct, že náš obvod je nejlepší z pražských obvodů, co se týká školství, nedělala jsem si žádný naděje, protože ty malé strany nemají moc šanci, takže jsem to zkusila kvůli práci pro veřejnost, pro školy.

T: Když se podíváš na těch uplynulých více než dvacet let, co se změnilo ve sborovnách, jak se prezentujete, máte nějaké společné svátky s dětmi s kolegy, máte vizi, logo?

R5: Logo máme od té doby, co jsme v právní subjektivitě, máme vizi popsanou v ŠVP, dělala jsem výměnnou stáž, veliký pokrok se udělal ve výzdobě školy, já jsem nadšená tím, že jsem si udělala keramická pískoviště. Slavností máme spousty, hodně děláme workshopy, italský večer jsme měli, děláme otevírání a zavírání zahrady, galerii, vánoční jarmark.

Se zaměstnanci společně oslavujeme svátky, narozeniny, občas i někam vyjedeme. Ale není to úplně pravidelné.

T: Máš pocit, že se změnili vztahy mezi kolegy?

R5: Jestli vztahy, spíš ta doba, takové to první nadšení už tu není. Zvykli si, že všechno zařídím. Všechno máme. Řeknou a já to udělám....Blbě jsem si je vychovala, nejsem ten typ, co řekne takhle se to udělá, nepřikazuju jim, a když chci něco změnit, tak to s nimi nejdříve zkonzultuji, je to o oboustranné komunikaci.

T: Sdílejí, předávají si tvoje paní učitelky získané zkušenosti nebo je mezi nimi konkurence?

R5: Konkurence mezi učitelkami je, ale je to ta zdravá konkurence, že každá třída chce být ta nej, nej, nej, ale nemůžu nikdy srovnat ty moje začátky s partou šesti lidí a dneska. To se nedá srovnat to nadšení, které bylo, holky uspoříme na tohle, dneska už se to bere, jako samozřejmost v tom velkém kolektivu ono se řekne, to bych potřeboval a ono se to koupí.

T: Myslíš si, že oblast spolupráce s rodiči prošla nějakou velkou změnou?

R5: To rozhodně, rodiče například v tom 89 jinak žili pro tu školku, zeptali se, co chcete, kde chcete pomoci, byli schopni v neděli sem jít malovat a chtěli pomáhat a pomáhali. Dneska jich je pár, co by se mohli uvolnit, je to spíš takový to my platíme školné, tak co bychom pomáhali, všechno je to zaplacené, v tomhle se to docela změnilo, ale jinak mám výborný rodiče.

T: Máš pocit, že na vás mají rodiče větší nároky?

R5: Nemluvím o všech rodičích, ale větší nároky mají, nemám špatnou spolupráci s rodiči, za ty léta přijde minimum rodičů, co by měli nějaký problém nebo stížnost.

T: Máš pocit, že rodiče na vás přenechávají zodpovědnost za děti?

R5: To určitě ano, mě nevadí, že mateřská škola musí dítě připravit do školy, mně vadí ta špatná komunikace se základní školou, nevím, jestli je mám naučit počítat a číst, anebo jestli je mám naučit ty sociální dovednosti.

T: Máte SRPŠ?

R5: Nemáme, my máme Klub rodičů.

T: Je ti přínosem?

R5: No něco jsme konzultovali v minulosti, ale zjistila jsem, že lepší je to konzultovat s kolegy, než s těma rodiči, ale rodiče sem za námi můžou přijít kdykoli a chodí.

T: Co si myslíš, že je příčinou, změny nálady ve společnosti?

R5: No to nadšení bylo trochu jiné, lidi se radovali z maličkostí, ale furt si stěžujeme a chceme víc a víc a to úplně všechno nejde. Nejsme vychovaní v tom, v čem jsou vychovaní venku, nedovedeme se chovat k tomu co je naše společné.

T: Cítíš, že se změnila i děti?

R5: Změnily se v tom, co mají a ty rodiče nepochopí, že například někdo má narozeniny a není to o tom přinést mu dárky, ale je to o tom mu popřát, my ty děti neučíme konzumnímu životu, ale učíme, aby uměli podarovat a nekoukat na cenu.

T: Oblast morálních dilemat, bylo něco, co jsi musela hodně řešit, z čeho jsi byla špatná, z čeho jsi nespala?

R5: To byl jeden případ se zraněním, kdy ty za to nemůžeš a nemůžeš to ovlivnit a všechno se na tebe sesype a víš, že ty učitelky to nezanedbaly a to jsme dlouho vydýchávali, nic jsme neporušili přes bezpečnost atd., ale jen proto, že má někdo lokty tak, tě zničí, ale na druhou stranu nás to posílilo a stmelilo jako kolektiv. Mě dalo práci říct těm holkám, nebudeme ustrašený a jedeme dál, nebojte se, já za vámi budu zase stát. Jediný štěstí bylo to, že tam bylo pár rodičů, že to viděli, ale stejně s nima nikdo u soudu nekomunikoval. Tady vidíš, jak je ta společnost prodaná, lidi vše dokážou ovlivnit, aby to bylo podle jejich obrazu.

T: Máš morální problém, když máš třeba někoho propustit?

R5: Nikoho jsem za celou dobu, musím zaklepat, propouštět nemusela, a když se týká něco nějakých prkotin s rodiči, tak to se vysvětlí. Mám ráda, když se všechno řekne hned a upřímně, než aby se to říkalo tzv. od branky.

T: Jak jsi vnímala zavedení funkčního období ředitelů?

R5: Myslím si, že to není úplně ta nejlepší věc, co může být, ale zase kdyby ta ředitelka usnula na vavřínech a nadřízení viděli, že se nikam neposunuje, tak ji můžou odvolat, ale odvolat by ji mohli i bez funkčního období. Vadí mi, že s příchodem každého nového ministra se něco mění, od toho tu máme zřizovatele, aby věděl, co se kde děje.

T: Zdá se ti to demotivační?

R5: Je to demotivační. Představ si, že budeš mít nějakou vizi a budeš budovat v etapách například nové hřiště, chceš něčeho dosáhnout a ty máš na to šest let, doděláš ho a pak odejdeš a přenecháš to někomu jinému.

T: Je 6 let ta správná doba?

R5: Ne, druhou školku jsem dostala v roce 2001 a než jsem ji udělala k obrazu svému, trvalo skoro 13 let. Je to práce s lidma. Pracuješ i na sobě. Já nemám jenom plusy, ale i mínusy, vím, co jsem udělala špatně a snažím se z toho poučit. Mám radost, že po těch letech práce za mnou přijdou a řeknou, že jsme nadčasová školka a jsou tu rádi.

T: Je něco, co bys za své ředitelské období změnila, udělala jinak?

R5: Zůstala bych učitelkou mateřské školy a lituju někoho kdo má 4 kolosy, myslím si, že se to nedá psychicky zvládnout. I když tam budeš mít vedoucí učitelku, tak ty jsi jediná zodpovědná, která to musí kontrolovat a řídit, kolikrát sem tady dala slzu, že mi něco nejde. Lidi si zvykli na nadstandard a berou ho jako samozřejmost....

T: Cítíš se osamoceně?

R5: Řekla bych, že 90 % je na ředitelce a to ostatní je na zaměstnancích a pracují bezvadně, ale 90% je na ředitelce a vlastně je na skoro všechno sama.

T: Děkuji ti.