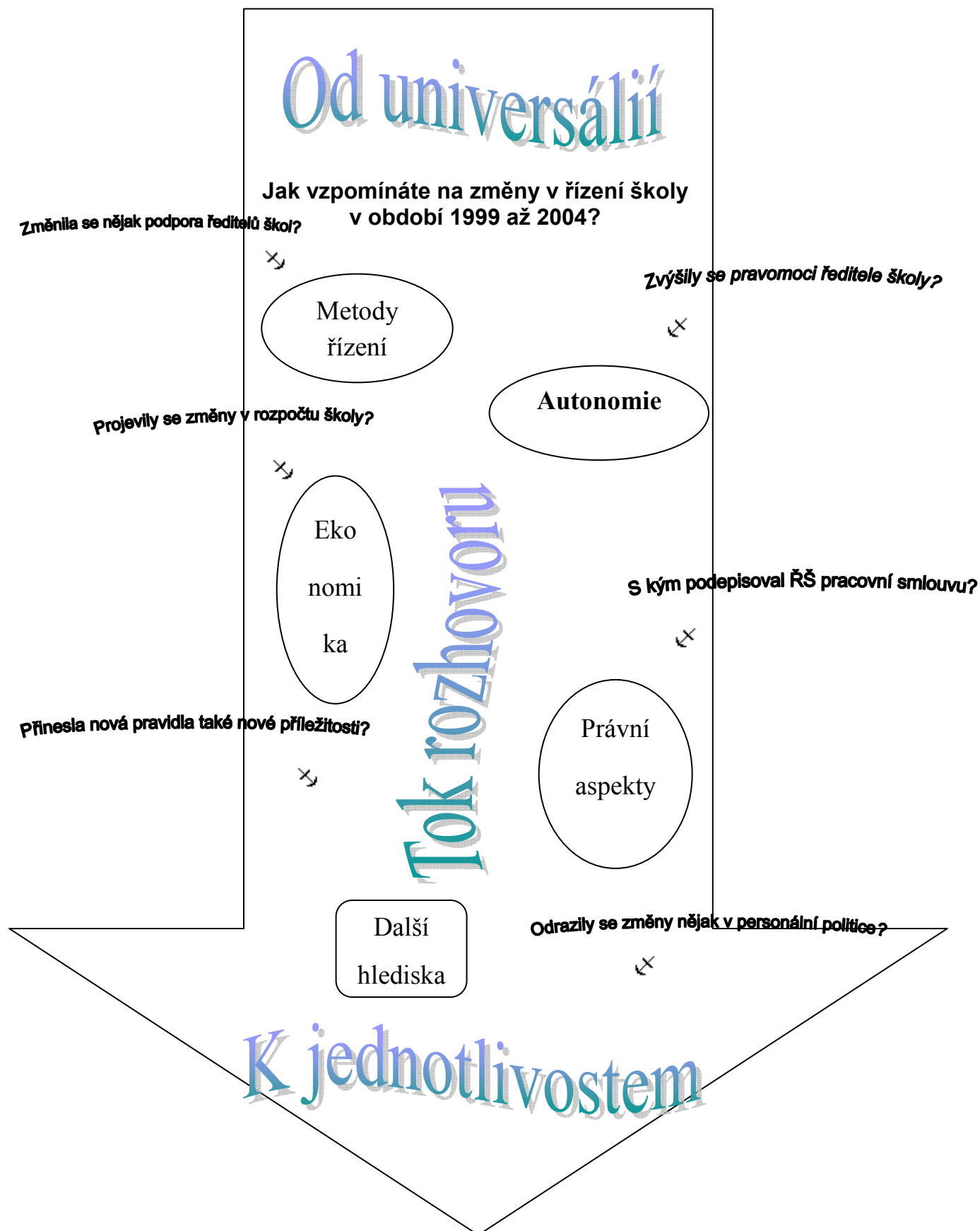


Polostrukturovaný rozhovor - příloha A (alternativa k narativnímu rozhovoru)



OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ FÁZE 1 / RESPONDENT 1

Příloha B

ZMĚNY V MANAGEMENTU VZDĚLÁVÁNÍ

RESPONDENT 1

1	ZMV1	Nastartování změn již dříve 1993	54	ZMV1	právní subjektivita - rozdíl v čase nastartování	90	ZMV1	Rizika a hrozby šk. systému v ČR
2	ZMV1	Nastartování změn	55	ZMV1	řídící úloha ŠÚ - metodika a finance	94	ZMV1	Chyby v systému: Nezačínalo se s projekty pro primární vzdělávání, ale až pro nižší sekundární!
3	ZMV1	Nastartování změn	56	ZMV1	Subjektivní vnímání PPS v současnosti	95	ZMV1	Prvotní důvod pro změnu v českém školství (přechod vyšší primár / sekundár
4	ZMV1	Vize změny	57	ZMV1	Rozdíly v pojetí PPS u ZŠ a SŠ	96	ZMV1	Tvorba ŠVP / nesystémově
5	ZMV1	Nepřipravenost na změny	58	ZMV1	vícezdrojové financování vzdělávání	91	ZMV1	První krok do ŠVP nebyl dobře řízen
6	ZMV1	Uvolňování míst ŘŠ	59	ZMV1	Finanční řízení - problematika podzaměstnanosti	92	ZMV1	Vstup evropských peněz do č. školství - počátek nedobrého vývoje
16	ZMV1	Dobrovolný vstup do PPS - chyby na startu změn	77	ZMV1	Delegování úkolů	93	ZMV1	Chyby v systému: Nepropojnost výstupů SS na trh práce
19	ZMV1	pedagogický ředitel + další MNG funkce?	78	ZMV1	Bližší specifikace funkce ŘŠ (pedagogická), méně ost. funkcí a rolí - rozdělení	97	ZMV1	ŠVP - odmítnutí novot na ZŠ, doufání, že se nebude realizovat plošně
30	ZMV1	Před změnou - jmenování do funkce - ŠÚ	80	ZMV1	2 druhy ředitelů, vykonavatel a proaktivní	98	ZMV1	ŠVP - odmítnutí novot na SŠ, doufání, že se nebude realizovat plošně
35	ZMV1	Příprava na interní změny v řízení školy	73	ZMV1	Subjektivní nepotřebnost rozlišovat období před a po zrušení ŠÚ	99	ZMV1	Nepodpora, nevytvoření klimatu ze strany státu, zdůvodnění změn pro odbornou veřejnost
36	ZMV1	Zrušení odvětvového řízení - subjektivně nevýznamné pro ŘŠ	74	ZMV1	Potřebnost změn v řízení	104	ZMV1	Zavádění novinek - řízení, nikoli leadership
37	ZMV1	Zrušení odvětvového řízení - subjektivně nevýznamné pro ŘŠ	75	ZMV1	Potřeba VIZE	113	ZMV1	V minulosti neošetřeno pracovní právní postavení ŘŠ po ukončení funkce
38	ZMV1	Zrušení odvětvového řízení - subjektivně nevýznamné pro ŘŠ	81	ZMV1	2 druhy ředitelů, vykonavatel a proaktivní	116	ZMV1	1. chyba reformem / mus PPS
43	ZMV1	Subjektivní vize a cíle změny	83	ZMV1	Cíle řízení školy	117	ZMV1	2. chyba reformem / absence pojmenování kvality
47	ZMV1	tržní princip ve vzdělávání	86	ZMV1	Rušení ŠÚ - krok zpět	118	ZMV1	3. chyba reformem Nezařazení standardů pro školy stejného typu
44	ZMV1	Potřeba přesných informací - vznik poradního sboru zřizovatele	87	ZMV1	Rušení ŠÚ - krok zpět - v oblasti pg. odbornosti	119	ZMV1	4. chyba reformem Pozdní zapojení veřejnosti do vzdělávací politiky (nebo vůbec žádné) - školské rady jen formální
46	ZMV1	PR ve školství	88	ZMV1	Nedostatečná funkčnost č. školského systému	120	ZMV1	Legislativně špatně nastaveno - účast zřizovatele ve školských radách
51	ZMV1	ŠÚ Důležitost osobních kontaktů, personální provázanost	89	ZMV1	Neregulace odborného školství a VŠ	24		Další funkce ŘŠ

32	ZMV1	Transformace ŠÚ	39	ZMV1	ŘŠ vnímá rušení ŠÚ jako změnu finančního zdroje	40	ZMV1	Vnější změny subjektivně nedůležité, ponoření do kvalitativní vnitřní proměny školy
----	------	-----------------	----	------	---	----	------	---

ANOMIE V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

31	ANOM1	Pracovní právní rámec subjektivně nevýznamný pro ŘŠ	33	ANOM1	Ostatní legislativní úpravy změn subjektivně nevýznamné pro ŘŠ	105	ANOM1	Nevnímá přelom, byli napřed, žili reformou kurikula
114	ANOM1	114						

MANAGEMENT VZDĚLÁVÁNÍ A POLITICKÉ VLIVY

20	POL1	zrušení odborného hlediska při výběru ŘŠ	29	POL1	upozadění hospodářského hlediska kvůli zisku zájmových skupin	111	POL1	Obavy z regionální politiky - ohrožení odborného hlediska při řízení vzdělávání
21	POL1	Dvojkolejnost řízení	109	POL1	fakt, že školství se dostává na dno zajmu, vnímá jako soudobou politizaci školství (paradox - budoucnost národa, počet zaměstnanců)	112	POL1	14 různých školských politik
22	POL1	Kvalita konkursů na ŘŠ	110	POL1	Nezpolitizovanost školství - jen lobbying ministrů z různých stran	115	POL1	Povinná plná právní subjektivita = konec socialismu ve školství

AUTONOMIE ŠKOL

10	AUT1	úřední šikana v 90. letech	25	AUT1	Ekonomické omezování autonomie	41	AUT1	Vysoká AUT pedagogická
11	AUT1	AUT - dobrovolná plná právní subjektivita 1993	26	AUT1	Ekonomické omezování autonomie	42	AUT1	Subjektivně pociťuje vysokou AUTONOMII
12	AUT1	AUT, Plná právní subjektivita = příležitost, svoboda	27	AUT1	Důvody pro omezování autonomie v ekonomické oblasti	49	AUT1	AUTONOMIE všeobecně nebyla přijímána
17	AUT1	AUT ŘŠ = zaměstnavatel	28	AUT1	Přesun peněz na obec - Omezení autonomie	50	AUT1	AUT Důvody nepřijímání PPS
23	AUT1	právní subjektivita = volnost při rozhodování AUT + odpovědnost	34	AUT1	Vysoká autonomie díky PPS	76	AUT1	AUT Odběhnutí (investorské povinnosti) Neomezená pravomoc přijímat zaměstnance, jediné omezení trh práce
						121	AUT1	

VZDĚLÁVÁNÍ ŘŠ

7	VZD1	Znalost, sebezvědomování	61	VZD1	Osobní růst ŘŠ	85	VZD1	Riziko systému přípravy ŘŠ v ČR
15	VZD1	PRŠ počátky vzdělávání ŘŠ	71	VZD1	Sebezvědomování - vytvořeny podmínky pro PRŠ (DVPP)	101	VZD1	Dobrovolně přijatá nutnost celoživotního vzdělávání
52	VZD1	PRŠ - sebezvědomování, DVPP	84	VZD1	Další vzdělávání FS			

PODPORA ŘŠ

8	POD1	Kooperace, nelze sám	18	POD1	nedostatek času na PG	107	POD1	prevence proti vyhoreni - nový program, nová výzva
14	POD1	do té doby nepotřebné, říci si o podporu	66	POD1	sdílení	108	POD1	Inspirování, dostatek vnitřní motivace

SUBJEKTIVNĚ VNÍMANÁ SPECIFIKA

9	SVS1	Rozloučit se s nefunkčním	64	SVS1	proaktivní přístup	82	SVS1	ŘŠ - ředitel podniku
13	SVS1	Potřeba změny, škola má fungovat jinak	65	SVS1	proaktivní přístup	100	SVS1	Vliv a význam EDUIUnu - otevření diskuse
45	SVS1	exempla trahunt - touha po změně, osobní vzory	67	SVS1	Sdílení v. konkurence	103	SVS1	ŠVP - přenos kurikulárních reform do škol
48	SVS1	sázka na vlastní kurikulum ještě před vznikem ŠVP - v pozadí všech změn je úsilí o kvalitu výuky	68	SVS1	Sdílení jako životní přístup	106	SVS1	Každá doba přináší příležitosti, tato také a možná i výraznější
53	SVS1	Předběh dobu tím, že změny inicioval sám a dříve ve vlastní škole	69	SVS1	Životní přístup osobní	122	SVS1	Nepřeháňet starosti ŘŠ na učitele
60	SVS1	Kompenzace ekonomických nevýhod sociální politikou	70	SVS1	Seberealizace	123	SVS1	kooperace na společném díle ŠVP jako kurikulum - významný moment reformem
62	SVS1	proaktivní přístup	72	SVS1	Odlíšnost v proaktivním přístupu	124	SVS1	životní filosofie - SVS -) popření „kdo nic nedělá, nic nezkaží“ (ale taky nic nemá)
63	SVS1	proaktivní přístup	79	SVS1	Děláme kvalitu a využíváme dostupné podmínky	125	SVS1	Obavy z nefunkčnosti kariérního systému - mezinárodní zkušenosti
						102	SVS1	Pilotáž ŠVP

MIMO KATEGORIZACI

126	EX1	Kotmelce školské reformy - načíst jako dokument ke studiu pramen Jana Hrubá	128	EX1	Rýdl: Cesta k autonomní škole	130	EX1	Tip na respondenta Michal Černý, Klánovice
127	EX1	Karel Rýdl - zdroj?	129	EX1	Další zdroje: Milan Pol, Rabušicová, Michael Schranz	131	EX1	zdroj 2002 - Ředitelská kucharka, AISIS Kladno, ISBN 80-238-8600-2

OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ FÁZE 1 / RESPONDENT 2

Příloha C

ZMĚNY V MANAGEMENTU VZDĚLÁVÁNÍ

RESPONDENT 2

1	ZMV2	Start reformem, Zelená alternativám	14	ZMV2	Účelový přechod pod zřizovatele MHMP / 2000	73	ZMV2	Dlouhé prosazování změny
3	ZMV2	Existence odpovědného řízení (školských úřadů) v Praze do r. 2000	17	ZMV2	Změna vztahů - byrokratizace od 2008, 2009	34	ZMV2	Nárůst povinností ŘŠ
4	ZMV2	Pracovně právní vztah se ŠÚ od r. 1990 až 2000	30	ZMV2	Proces se skoky, skokový proces	56	ZMV2	Potenciál změny nebyl v legislativě ale v nastavení lidí, větší otevřenost
9	ZMV2	Změny přicházející s plnou právní subjektivitou	67	ZMV2	Rušení odpovědného řízení mělo má svoje pro a svoje proti	48	ZMV2	Nový školský zákon 2004 žádný nový potenciál nepřinesl, bylo to o lidech

8	ZMV2	Odvětvové řízení = méně starostí pro ŘŠ	52	ZMV2	Už bylo lépe - neočekávala současný stav.	53	ZMV2	Ale může být i hůř
			57	ZMV2	Charakterizuje současnost jako chaos, přičítá to ztrátě odbornosti na řídicích pozicích	58	POD2	Zrušení odboru speciálního školství 2012?

ANOMIE V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

13	ANOM2	nefungující přenos informací	16	ANOM2	Personální kontinuita ŠÚ - zřizovatel (tíživí lidé přešli na nové pracoviště)	64	ANOM2	Respektive koncepcí je moc - s každým ministrem nová!
15	ANOM2	ŘŠ nevnímá změnu pracovněprávního vztahu - „překlápá se“ použit aut úryvek 15/2	63	ANOM2	Schází koncepce vzdělávání	65	ANOM2	Rychlo koncepce - požadavky vrchnosti jsou nespílitelné

MANAGEMENT VZDĚLÁVÁNÍ A POLITICKÉ VLIVY

25	POL2	Partikulární zájmy vstupují do řízení vzdělávání	60	POL2	Výrazná politizace sektoru školství od r. 2008	61	POL2	Vnímá politizaci resortu na krajské i celostátní (ministrské) úrovni
31	POL2	počátek centralizovaných odběrů	66	POL2	Politická selekce odborníků	49	POL2	Důležité je, kdo obsadí konkrétní posty u zřizovatele
50	POL2	Úbytek odborníků na straně zřizovatele, přibývá byrokratů	59	POL2	Na straně zřizovatele chybí odbornost na nejvyšším postu!	51	POL2	O škole rozhoduje úředník, který ji nikdy neviděl, nenavštěvuje ji.
						68	POL2	Rozhodovací pravomoc mají lidé bez zkušeností

AUTONOMIE ŠKOL

5	AUT2	Jistý typ autonomie měla škola i za odpovědného řízení	24	AUT2	omezení kompetencí při současné právní subjektivitě	28	POL2	Nátlak zřizovatele k upřednostnění doporučené formy spolupráce - omezování autonomie
7	AUT2	Nevnímá velkou změnu v autonomii z hlediska investic či provozu.	26	AUT2	Zásahy do řízení provozu a ekonomiky školy	36	AUT2	ŘS nerozhoduje o zásadních investicích - jen zadá požadavek, dál už nejsou respektovány potřeby školy.
10	AUT2	Vstup do dobrovolné PPS	27	AUT2	zásahy do výuky nejsou	37	AUT2	Okleštění pravomocí zřizovatelem
11	AUT2	PLNÁ PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA - Vysoká autonomie	29	AUT2	snaha po návratu centralizovaného řízení	95	AUT2	Vymahatelnost řádu - školám jsou odebírány kompetence k jeho vymáhání
						97	AUT2	Omezené možnosti manažera školy

VZDĚLÁVÁNÍ ŘŠ

35	VZD2	Potřeba širší kvalifikace pro ŘŠ	76	VZD2	Nedůvěra ve formální vzdělávání ŘŠ	86	VZD2	Potřeba odvahy ke změně na školách připravujících učitele
74	VZD2	ŘŠ se učí za pochodu a mění přístupy	79	VZD2	Neformální vzdělávání ŘŠ za pochodu	87	VZD2	Požadavek více praxe pro studenty pg. oborů
						88	VZD2	Rozpor mezi potřebou terénu a způsobem přípravy pg. studentů

PODPORA ŘŠ

18	POD2	Absurdní nárůst administrativy - není čas na pedagogickou práci ŘŠ	23	POD2	Potřeba sejmout z ŘŠ některé povinnosti - přetěžování	44	POD2	Stav permanentního ohrožení - i ze strany rodičů
19	POD2	ŘS se cítí ohrožena - kvůli možnosti administrativního pochybení	38	POD2	ŘŠ nemá oporu ve zřizovateli - vazalský vztah	46	POD2	Období vyšší podpory 2004-2009
20	POD2	Navyšování povinností - tvorba standardů chování v rizikových situacích	39	POD2	Necítí podporu	54	POD2	Multiplikovaná administrativa, výkaznictví
21	POD2	ŘŠ viněn i za to, čemu nemohl zabránit	41	POD2	Cítí se ohrožena	77	POD2	Potřeba praktických návyků ŘŠ
22	POD2	Přenášení odpovědnosti na nejnižší článek řízení	42	POD2	ŘŠ nesmí být pouhý vykonavatel příkazů	78	POD2	Navrhuje formu podpory - mentora
			43	POD2	Neustále na hraně, boj s úředníky	80	POD2	Potřeba praktických dovedností ŘŠ

SUBJEKTIVNĚ VNÍMANÁ SPECIFIKA

2	SVS2	Vysoká úroveň speciálního školství u nás po 89 r.	69	SVS2	Důraz na kvalitu vzdělávání ŽÁKŮ	89	SVS2	Nevolila by znovu práci ŘŠ
32	SVS2	Důležitost spolupracovníků	70	SVS2	Práva rodičů	90	SVS2	Ambivalence - práce ji baví
33	SVS2	Delegace pedagogických povinností na další osoby	75	SVS2	Změna přístupu - maximalista	91	SVS2	Smysluplnost počínání - pomáhá to dětem (speciální vzdělávání)
40	SVS2	Do funkce by znovu nešla	81	SVS2	Úspěch - vytvoření nového typu školy	92	SVS2	potřeba odvahy - k prosazení záměrů
45	SVS2	ŘS se nesmí bát, odvaha čelit problémům, nutný osobnostní předpoklad pro funkci ŘŠ	82	SVS2	Úspěch - výchova nových učitelů, spec pedagogů, ŘŠ	93	SVS2	Dva druhy ředitelů - úředník a novátor
47	SVS2	Dobré vztahy se zřizovatelem 2004 - 2009	83	SVS2	Úspěch - stabilní tým	94	SVS2	Ohlednutí za kariérou - uspokojení i nedostatky
55	SVS2	Frustrace ze zbytečně vykonané administrativní práce	84	SVS2	Nepodařilo se přesvědčit kompetentní lidi o důležitosti vzdělávání pro SPCH, není prevence	96	SVS2	ŘŠ musí stát za svými lidmi
62	SVS2	Inkluze, rušení speciálního školství	85	SVS2	Nezdařilo se vybojovat status postižení SPCH	98	SVS2	Vyšší nároky na speciální pedagogy

MIMO KATEGORIZACI

6	EX2	ŠÚ - patriarchální přístup	71	EX2	Změna ve speciálním vzdělávání	72	EX2	Boj o rozšíření vzdělávací nabídky
			12	EX2	Specifický typ školy, obtížně zařaditelní, zprvu pod MŠMT			

OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ FÁZE 1 / RESPONDENT 3

Příloha D

RESPONDENT 3

ZMĚNY V MANAGEMENTU VZDĚLÁVÁNÍ

1	ZMV3	Změna odpovědného řízení - komunikace s jinými lidmi	34	ZMV3	Vícezdrojové financování soukr. vzdělávání: 1) Školné 2) Normativ 3) Výroba 4) Kurzy zvyšování kvalifikace 5) Fakturace firmám za přípravu učňů	47	ZMV3	Plná právní subjektivita samozřejmostí od počátku
4	ZMV3	Změna ve finančních tocích	43	ZMV3	Rušení ŠÚ - změna formy financování, způsobu, jak si říci o peníze - zdroj zůstal! r. 2002/03	61	ZMV3	Výzva - evropské peníze
5	ZMV3	Narižena transformace na s.r.o.	45	ZMV3	Normativ pro soukromé školy 60+30% - jediná zaznamatelná změna pro ŘŠ	62	ZMV3	EU peníze - nákup stroje pro obor
6	ZMV3	Změna pracovně právního vztahu - jednatel	46	ZMV3	Podmínka státu - audit. Možnost kontroly ze strany státu.	63	ZMV3	EU peníze - zahraniční stáže

ZMĚNY V MANAGEMENTU VZDĚLÁVÁNÍ - zvláštnosti soukromého sektoru

2	ZMV3	Odvětvové řízení = po linii ministrestva průmyslu	19	ZMV3	Přestěhování do méně náročných prostor	33	ZMV3	Odlíšnost ekonomického chování soukromého subjektu od veřejné školy
3	ZMV3	Depersonalizace vztahů se zástupci zřizovatele	20	ZMV3	Zhoršení podmínek	50	ZMV3	Legislativní změny nesledoval, nepovažuje je za podstatné. Až když hrozí problém
14	ZMV3	Dříve dostatek studentů	21	ZMV3	Výhody veřejného školství	52	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - OPRAVY
15	ZMV3	Postupný pokles počtu studentů	22	ZMV3	Výhody soukromého školství	53	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - INVESTICE PC
16	ZMV3	Výuka pro firmy - úpadek	23	ZMV3	Styčné body veřejného a soukromého sektoru vzdělávání LEGISLATIVA	54	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - ROZDÍLY V NÁKLADECH
17	ZMV3	Úsporná opatření související s poklesem studentů	24	ZMV3	Styčné body veřejného a soukromého sektoru vzdělávání INSPEKCE	55	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - EFEKTIVNOST SOUKROMÉHO SEKTORU
18	ZMV3	Snížení nákladů, snaha o zisk	25	ZMV3	Závislost finančních zdrojů na hodnocení ČŠI	56	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - Chybějící zkušenost s vynuceným dodavatelem
			26	ZMV3	Styčné body veřejného a soukromého sektoru vzdělávání NORMATIV	57	ZMV3	Hranice školného

ANOMIE V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

44	ANOM3	Zádné jiné vlivy s přechodem na zřizovatelský systém nepocítí!!!	49	ANOM3	Nulová sankce za chybu - OPOMENUTÍ VZ	69	ANOM3	Nevnímá přelom
----	-------	--	----	-------	---------------------------------------	----	-------	----------------

MANAGEMENT VZDĚLÁVÁNÍ A POLITICKÉ VLIVY

51	ZMV3	Obavy ze změny financování škol / likvidační záležitost
----	------	---

AUTONOMIE ŠKOL

27	AUT3	Vysoká míra AUTONOMIE	35	AUT3	AUTONOMIE v personální politice	37	AUT3	AUTONOMIE ve mzdové politice školy
28	AUT3	Konstantně vysoká míra autonomie	36	AUT3	AUTONOMIE v otázkách ekonomického řízení školy	38	AUT3	NEOMEZENÁ AUTONOMIE
			70	AUT3	nevnímá zásah do pravomoci, neomezená autonomie	71	AUT3	nevnímá zásahy do mzdové politiky

VZDĚLÁVÁNÍ ŘŠ

41	VZD3	Potřeba sebevzdělávání - v odborné oblasti	42	VZD3	Nedůvěra ve formální manažerské vzdělávání - selfmademan
----	------	--	----	------	--

PODPORA ŘŠ

7	POD3	Nulová podpora ze strany MŠMT pro ředitele soukromé SŠ	9	POD3	Hledání podpory v oblasti ekonomické a provozní NEDOSTATEK	11	POD3	Shánění zařízení - PC
8	POD3	ŘŠ hledá podporu mimo oficiální struktury	10	POD3	Shánění peněz na zařízení	12	POD3	Podpora od kolegů

SUBJEKTIVNĚ VNÍMANÁ SPECIFIKA

29	SVS3	Příčiny nezdarů - vlastní chyby / "blbost a lennost"	39	SVS3	Vlastní chyby - manažerské PŘÍLIŠ VELKÉ AMBICE	60	SVS3	Náprava chyb investiční
30	SVS3	Manévrování mezi paragrafy	40	SVS3	Vlastní chyby - manažerské VYNUCENÝ UNÁHLENÝ ODPRODEJ VĚTŠINOVÉHO PODÍLU	64	SVS3	Vzdělávání dospělých - podnikatelská příležitost
31	SVS3	Vlastní chyby - manažerské POČTY STUDENTŮ	48	SVS3	Vlastní chyby - manažerské OPOMENUTÍ VÝROČNÍ ZPRÁVY	65	SVS3	Podnikatelská příležitost - produkty pro firmy
32	SVS3	Vlastní chyby - manažerské DRAHÉ ZAŘÍZENÍ	58	SVS3	Náprava chyb - sestěhování	66	SVS3	Promarněná příležitost - nevznikla pobočka prestižní akademie v oboru
			59	SVS3	Náprava chyb personální	72	SVS3	Kritický počet studentů

MIMO KATEGORIZACI

13	EX3	Kvalitní tým	67	EX3	Prodej technologií - dopad krize	68	EX3	Stav bez výzev - začátek vyhoření?
						73	EX3	Deklaruje nevyhoření, nemožnost vyhořet

OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ FÁZE 1 / RESPONDENT 4

Příloha E

RESPONDENT 4

ZMĚNY V MANAGEMENTU VZDĚLÁVÁNÍ

3	ZMV4	Výsledky konkursu tehdy závazné - jen vítěz	28	ZMV4	Ekonomicizace personální politiky - úbytek provozních zaměstnanců	38	ZMV4	Efektivnější ekonomické řízení
15	ZMV4	Dělat si stavební dozor sám je menší zlo než od zřizovatele.	31	ZMV4	Zkrácené úvazky	39	ZMV4	Více zdrojové financování veřejné SŠ: 1) Zřizovatel na provoz 2) MŠMT na mzdy a přímé náklady (učebnice) 3) doplňková činnost - kroužky, kurzy
16	ZMV4	Změna legislativy - od určitého objemu peněz nutný stavební dozor zřizovatele - zákon o státních zakázkách + zákon o finanční kontrole	32	ZMV4	Mzdové inventury jako kompenzace nedostačujících normativů - strategie zřizovatele	40	ZMV4	ČŠI - Metodická kontrola
20	ZMV4	Při odvětvovém řízení si mohli vzít jako stavební dozor, koho chtěli	33	ZMV4	Při odvětvovém řízení docházelo ke zvýhodňování odborného SŠ vzdělávání	81	ZMV4	MŠMT decentralizaci ztratilo kontrolu nad koncepcí rozvoje středních škol! AUTENTICKÝ ÚRYVEK
22	ZMV4	Nyní tvrdá soutěž v investicích - výběrová řízení, průtahy, lhůty, neuskutečnění, pozdní plnění	34	ZMV4	Dlouhodobě konstantní objem prostředků na mzdy.	90	ZMV4	Kritická k provádění školského zákona / chybi vyhlášky
25	ZMV4	Při odvětvovém řízení méně administrativy pro ŘŠ	35	ZMV4	Dlouhá doba náběhu, než začal plně fungovat odbor školství (3r.)	93	ZMV4	SVP považuje za nepovedenou reformu vzdělávání, nesouhlasí s tím, aby se v každé vsi učilo něco jiného AUTENTICKÝ ÚRYVEK
36	ZMV4	Direktivní řízení v ekonomické a legislativní oblasti považuje ŘŠ za lepší než autonomii škol (1?)	37	ZMV4	Efektivnější účetní uzávěrky v době ŠÚ	95	ZMV4	Změnu zákona o pedagogických pracovnících vnímá jako pozitivní změnu

ANOMIE V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

82	ANOM4	Nevnímala anomii po 1999	83	ANOM4	Nevnímala skokovou změnu, spíše postupný proces.	91	ANOM4	Kritizuje narušenou hierarchii legislativních norem
----	-------	--------------------------	----	-------	--	----	-------	---

MANAGEMENT VZDĚLÁVÁNÍ A POLITICKÉ VLIVY

17	POL4	Problém výběrových řízení - organizuje je zřizovatel, ne škola	66	POL4	Koncepce se mění příliš často	78	POL4	V některých obcích zřizovatel dosud neměl pozici personálně obsazenou, funkčně přiděleno.
65	POL4	Díky častým politickým změnám nemá ČR ucelenou koncepci v oblasti vzdělávání	76	POL4	Regionální politizace, partikulární zájmy, nerespektování výsledků konkursů	80	POL4	Výsledky vzdělávání a stav školství nejsou výsledkem nějakého centrálně řízeného systému
						77		Neodbornost zřizovatelů - netuší, co obnáší řízení školy, ale jmenují ředitele a dirigují ho

AUTONOMIE ŠKOL

21	AUT4	Dříve (do r. 2000) větší investiční volnost	51	AUT4	ŘŠ autonomní v metodách řízení nyní	84	AUT4	Největší autonomie bezprostředně po revoluci (ministr Adam)
27	AUT4	Mzdová politika - cítí se bez autonomie	52	AUT4	ŘŠ autonomní v metodách řízení v dobách odvětvového řízení	85	AUT4	ŘŠ spokojena s rozsahem pravomocí
79		Specifikum SŠ v Praze - mnoho škol, jeden zřizovatel, v krajích ošetřeno jinak, adresněji, mnohdy více svazují kraje ruce ŘŠ / např. povinné jednotné přijímací zkoušky na SŠ	88		ŘŠ pociťuje nedostatky autonomie v provozních záležitostech - energie, kancelářské potřeby, vybavení školy.	86	AUT4	ŘŠ spokojena s personálními pravomocemi
			87		ŘŠ nespokojena s byrokratickým přístupem a komunikací na úřadě zřizovatele	89	AUT4	AUTENTICKÝ ÚRYVEK: My nepotřebujeme ty ruce mít eště víc svázaný... Já jsem docela docela ráda, že... je to sice... že ten magistrát je tak zase hodně velkej, že nás nenutěj, tak jako jiné kraje třeba k těm povinným přijímacím zkouškám vod nějakých firem...

VZDĚLÁVÁNÍ ŘŠ

56		Funkční studium považuje za užitečnou formu podpory	57		Potvrdila si vlastní intuitivní metody vedení lidí	63		Positivum studia - sdílení zkušeností s kolegy odjinud
----	--	---	----	--	--	----	--	--

PODPORA ŘŠ

13	POD4	Kumulace únavy - 2 rekonstrukce po sobě	43	POD4	Větší osobní sepesti v minulosti s lidmi z úřadu zřizovatele	55	POD4	V odvětvovém řízení podporu ŘŠ necitila
14	POD4	ŘŠ jako stavební dozor osobně, přizvala si odborníka	44	POD4	Ředitelka postrádá reflexi výročních zpráv	58	POD4	Konfrontace se zahraničím - v GB se s ŘŠ více pracuje, více zpětné vazby
23	POD4	Školy nemají management na výběrová řízení.	45	POD4	Od ČŠI zpětnou vazbu má - VZ, ekonomika.	59	POD4	Dostává zpětnou vazbu od žáků, rodičů, ale od zřizovatele vůbec žádnou
24	POD4	VŘ vyřizuje magistrát	46	POD4	ČŠI nekontroluje pedagogickou oblast, jen ekonomiku.	61	POD4	Srovnání s GB v oblasti péče o management škol nedopadá pro ČR vůbec lichotivě - podle ŘŠ de facto tato péče v ČR nikdy neexistovala
26	POD4	Zřizovatel organizuje VŘ - trvá to dlouho, problémem je dozor kvality	47	POD4	Chybí pozitivní zpětná vazba = motivační stimul	64	POD4	Hledání podpory a inspirace - členství v profesní asociaci
41	POD4	Zřizovatel po metodické stránce školy neřídí - ŘŠ postrádá zpětnou vazbu	49	POD4	Inspekční činnost ochromí na 4 dny činnost ŘŠ a ekonomiky	48		Zřizovatel neví, jak má kvalitní školy - nevyhodnocuje to.
42	POD4	Odcizení, byrokratický přístup zřizovatele	50	POD4	Není v silách jedince mít v pořádku vše (vyuku i administrativu)			

SUBJEKTIVNĚ VNÍMANÁ SPECIFIKA

6	SVS4	Chtěla řídit lidi a baví ji to	12	SVS4	Úspěch - investice - nová motivace	62	SVS4	Úlohu ŘŠ vidí v motivaci učitelů (a kontrole)
7	SVS4	Nové výzvy, Koučování	18	SVS4	Chybějící zdroj ve vícezdrojovém financování - nemá co pronajímat.	69	SVS4	Aktuální problém 1: Fluktace dětí z VG
8	SVS4	Krise - neziškání prostředků na investici - rozšíření školy	19	SVS4	V investicích odkázání na odpisy	70	SVS4	Aktuální problém 2: Integrace a inkluze
9	SVS4	Osobní úspěch - znovuotevření VG	29	SVS4	Důraz na kvalitu výuky - kvalifikované suplování	71	SVS4	Aktuální problém 3: Nedostatek učitelů a asistentů
10	SVS4	Váhání, zda setrvat ve funkci - nezdar - investice	53	SVS4	Při nástupu do funkce zachovala staré pořádky, od nového školního roku ustanovila nižší management a nechala ho fungovat. Osvědčil se, trvá.	94	SVS4	Se zavedením ŠVP na SŠ souhlasí
11	SVS4	Z. krize - výměna ZŘŠ	54	SVS4	Význam účasti na studentských soutěžích spatřuje nikoli ve zviditelování školy, ale děti se tím učí	92	SVS4	Kritizuje zbytečnou podrobnost zákona
			60	SVS4				

MIMO KATEGORIZACI

1	EX4	Vyhrála konkurs 1998	4	EX4	Neuskutečnění záměr ministra - rušení VG	30	EX4	Nadúvazky
2	EX4	Přišla odjinud z G	5	EX4	Boj o uchování VG (6)			

DOPORUČENÍ

67	EX4	Příliš mnoho kritiky na adresu českého školství	72	EX4	Negativní dopady - nemluví se o školství kadeň - AUTENTICKÝ ÚRYVEK	74	EX4	Nevřít další změny a vize
68	EX4	Nedefinovali jsme, v čem je naše školství dobré - AUTENTICKÝ ÚRYVEK!	73	EX4	RVP - nenásledovala žádná analýza	75	EX4	Nechat situaci po reformách sednout a vyhodnotit AUTENTICKÝ ÚRYVEK: Nechme školy na chvíli žít vlastním životem.

Pokračování ZMV 2

8	ZMV3	Odvětvové řízení = méně starostí pro ŘŠ	52	ZMV2	Už bylo lépe - neočekávala současný stav.	53	ZMV3	Ale může být i hůř
			57	ZMV2	Charakterizuje současnost jako chaos, přičítá to ztrátě odbornosti na řídicích pozicích	58	ZMV3	Zrušení odboru speciálního školství 2012?

ZMV 3

1	ZMV3	Změna odpovědnosti řízení - komunikace s jinými lidmi	61	ZMV3	Výzva - evropské peníze	47	ZMV3	Plná právní subjektivita samozřejmostí od počátku
4	ZMV3	Změna ve finančních tocích	5	ZMV3	Nařízená transformace na s.r.o.	62	ZMV3	EU peníze - nákup stroje pro obor
34	ZMV3	Více zdroje financování soukr. vzdělávání: 1) Školné 2) Normativ 3) Výroba 4) Kursy zvyšování kvalifikace 5) Fakturace firmám za přípravu učňů	43	ZMV3	Rušení ŠÚ - změna formy financování, způsobu, jak si říci o peníze - zdroj zůstal! r. 2002/03	45	ZMV3	Normativ pro soukromé školy 60+30% - jediná zaznamatelná změna pro ŘŠ
6	ZMV3	Změna pracovního právního vztahu - jednatel	46	ZMV3	Podmínka státu - audit. Možnost kontroly ze strany státu.	63	ZMV3	EU peníze - zahraniční sítě

ZMĚNY V MANAGEMENTU VZDĚLÁVÁNÍ - zvláštnosti soukromého sektoru

2	ZMV3	Odvětvové řízení = po linii ministristva průmyslu	19	ZMV3	Přestěhování do méně náročných prostor	33	ZMV3	Odlíšnost ekonomického chování soukromého subjektu od veřejné školy
3	ZMV3	Depersonalizace vztahů se zástupci zřizovatele	20	ZMV3	Zhoršení podmínek	50	ZMV3	Legislativní změny nesledoval, nepovažuje je za podstatné. Až když hrozí problém
14	ZMV3	Dříve dostatek studentů	21	ZMV3	Výhody veřejného školství	52	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - OPRAVY
15	ZMV3	Postupný pokles počtu studentů	22	ZMV3	Výhody soukromého školství	53	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - INVESTICE PC
16	ZMV3	Výuka pro firmy - úpadek	23	ZMV3	Styčné body veřejného a soukromého sektoru vzdělávání LEGISLATIVA	54	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - ROZDÍLY V NÁKLADĚCH
17	ZMV3	Úsporná opatření související s poklesem studentů	24	ZMV3	Styčné body veřejného a soukromého sektoru vzdělávání INSPEKCE	55	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - EFEKTIVNOST SOUKROMÉHO SEKTORU
18	ZMV3	Snížení nákladů, snaha o zisk	25	ZMV3	Závislost finančních zdrojů na hodnocení ČŠI	56	ZMV3	Porovnání s financováním provozu veřejné školy - Chybějící zkušenost s vynuceným dodavatelem
			26	ZMV3	Styčné body veřejného a soukromého sektoru vzdělávání NORMATIV	57	ZMV3	Hranice školného

ZMV 4

3	ZMV4	Výsledky konkursu tehdy závazné - jen vítěz	28	ZMV4	Ekonomizace personální politiky - úbytek provozních zaměstnanců	38	ZMV4	Efektivnější ekonomické řízení
15	ZMV4	Dělat si stavební dozor sám je menší zlo než od zřizovatele.	31	ZMV4	Zkrácené úvazky	39	ZMV4	Více zdrojové financování veřejné SŠ: 1) Zřizovatel na provoz 2) MŠMT na mzdy a přímé náklady (učebnice) 3) doplňková činnost - kroužky, kurzy
16	ZMV4	Změna legislativy - od určitého objemu peněz nutný stavební dozor zřizovatele - zákon o státních zakázkách + zákon o finanční kontrole	32	ZMV4	Mzdové inventury jako kompenzace nedostačujících normativů - strategie zřizovatele	40	ZMV4	ČŠI - Metodická kontrola
20	ZMV4	Při odpovědnosti řízení si mohli vzít jako stavební dozor, koho chtěli	33	ZMV4	Při odpovědnosti řízení docházelo ke zvýhodňování odborného SŠ vzdělávání	81	ZMV4	MŠMT decentralizací ztratilo kontrolu nad koncepcí rozvoje středních škol! AUTENTICKÝ ÚRYVEK
22	ZMV4	Nyní tvrdá soutěž v investicích - výběrová řízení, průtahy, lhůty, neuskutečnění, pozdní plnění	34	ZMV4	Dlouhodobě konstantní objem prostředků na mzdy.	90	ZMV4	Kritická k provádění školského zákona / chybí vyhlášky
25	ZMV4	Při odpovědnosti řízení méně administrativy pro ŘŠ	35	ZMV4	Dlouhá doba náběhu, než začal plně fungovat odbor školství (3r.)	93	ZMV4	ŠVP považuje za nepovedenou reformu vzdělávání, nesouhlasí s tím, aby se v každé vsi učilo něco jiného AUTENTICKÝ ÚRYVEK
36	ZMV4	Direktivní řízení v ekonomické a legislativní oblasti považuje ŘŠ za lepší než autonomii škol (!?)	37	ZMV4	Efektivnější účetní uzávěrky v době ŠÚ	95	ZMV4	Změnu zákona o pedagogických pracovních vnímá jako pozitivní změnu

podklady pro axiální kódování

Změny v managementu vzdělávání - respondenti 1, 2, 3, 4

Příloha F

ANOMIE V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ - respondenti 1, 2, 3, 4

Příloha G

ANOM 1

31	ANOM1	Pracovně právní rámec subjektivně nevýznamný pro ŘŠ	33	ANOM1	Ostatní legislativní úpravy změn subjektivně nevýznamné pro ŘŠ	105	ANOM1	Nevnímá přelom, byli napřed, žili reformou kurikula
114	ANOM1	Anomii nepocítoval (použit autentický úryvek 114)						

ANOM 2

13	ANOM2	nefungující přenos informací	16	ANOM2	Personální kontinuita SU - zřizovatel (titíž lidé přešli na nové pracoviště)	64	ANOM2	Respektive koncepcí je mnoho - s každým ministrem nová!
15	ANOM2	RS nevnímá změnu pracovněprávního vztahu - „překlápí se“ použit aut úryvek 15/2	63	ANOM2	Schází koncepce vzdělávání	65	ANOM2	Rychlo koncepce - požadavky vrchnosti jsou nesplnitelné

ANOM 3

44	ANOM3	Žádné jiné vlivy s přechodem na zřizovatelský systém nepocítil!!!	49	ANOM3	Nulová sankce za chybu - OPOMENUTÍ VZ	69	ANOM3	Nevnímá přelom
----	-------	---	----	-------	---------------------------------------	----	-------	----------------

ANOM 4

82	ANOM4	Nevnímala anomii po 1999	83	ANOM4	Nevnímala skokovou změnu, spíše postupný proces.	91	ANOM4	Kritizuje narušenou hierarchii legislativních norem
----	-------	--------------------------	----	-------	--	----	-------	---

MANAGEMENT VZDĚLÁVÁNÍ A POLITICKÉ VLIVY - respondenti 1, 2, 3, 4

POL 1

20	POL1	zrušení odborného hlediska při výběru ŘŠ	109	POL1	vnímá jako politizaci školství, ŽE školství se dostává na dno zájmů, (počet zaměstnanců budoucnost národa,)	111	POL1	Obavy z regionální politiky - ohrožení odborného hlediska při řízení vzdělávání
21	POL1	Dvojkolejnost řízení	22	POL1	Kvalita konkursů na ŘŠ	112	POL1	14 různých školských politik
29	POL1	upozadění hospodářného hlediska kvůli zisku zájmových skupin	110	POL1	Nezpolitizovanost školství - jen lobbying ministrů z různých stran	115	POL1	Povinná plná právní subjektivita = konec socialismu ve školství

POL 2

25	POL2	Partikulární zájmy vstupují do řízení vzdělávání	60	POL2	Výrazná politizace sektoru školství od r. 2008	61	POL2	Vnímá politizaci resortu na krajské i celostátní (ministrské) úrovni
31	POL2	počátek centralizovaných odběrů	66	POL2	Politická selekce odborníků	49	POL2	Důležité je, kdo obsadí konkrétní posty u zřizovatele
50	POL2	Úbytek odborníků na straně zřizovatele, přibývá byrokratů	59	POL2	Na straně zřizovatele chybí odbornost na nejvyšším postu!	51	POL2	O škole rozhoduje úředník, který ji nikdy neviděl, nenavštěvuje ji.
						68	POL2	Rozhodovací pravomoc mají lidé bez zkušeností

POL 3

51	POL3	Obavy ze změny financování škol / likvidační záležitost
----	------	---

POL 4

					66	POL4	Koncepce se mění příliš často	
17	POL4	Problém výběrových řízení - organizuje je zřizovatel, ne škola	78	POL4	V některých obcích zřizovatel dosud neměl pozici personálně obsazenou, funkčně přiděleno.	80	POL4	Výsledky vzdělávání a stav školství nejsou výsledkem nějakého centrálně řízeného systému
65	POL4	Díky častým politickým změnám nemá ČR ucelenou koncepci v oblasti vzdělávání	76	POL4	Regionální politizace, partikulární zájmy, nerespektování výsledků konkursů	77	POL4	Neodbornost zřizovatelů - netuší, co obnáší řízení školy, ale jmenují ředitele a dirigují ho

AUTONOMIE ŠKOL - respondenti 1, 2, 3, 4

Příloha H

AUT1

10	AUT1	úřední šikana v 90.letech	25	AUT1	Ekonomické omezování autonomie	41	AUT1	Vysoká AUT pedagogická
11	AUT1	Dobrovolná plná právní subjektivita 1993	26	AUT1	Ekonomické omezování autonomie	42	AUT1	Subjektivně pociťuje vysokou AUTONOMII
12	AUT1	Plná právní subjektivita = příležitost, svoboda	27	AUT1	Důvody pro omezování autonomie v ekonomické oblasti	49	AUT1	AUTONOMIE všeobecně nebyla přijímána
17	AUT1	ŘŠ = zaměstnavatel	28	AUT1	Přesun peněz na obec - Omezení autonomie	50	AUT1	Důvody nepřijímání PPS
23	AUT1	právní subjektivita = volnost při rozhodování AUT + odpovědnost	34	AUT1	Vysoká autonomie díky PPS	76	AUT1	Odbřemenění (investorské povinnosti)
121	AUT1	Neomezená pravomoc přijímat zaměstnance, jediné omezení trh práce						

AUT2

5	AUT2	Jistý typ autonomie měla škola i za odvětvového řízení	7	AUT2	Nevnímá velkou změnu v autonomii z hlediska investic či provozu.	26	AUT2	Zásahy do řízení provozu a ekonomiky školy
95	AUT2	Vymahatelnost řádu - školám jsou odebírány kompetence k jeho vymáhání	28	POL2 AUT2	Nátlak zřizovatele k upřednostnění doporučené formy spolupráce - omezování autonomie	11	AUT2	PLNÁ PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA - Vysoká autonomie
10	AUT2	Vstup do dobrovolné PPS	27	AUT2	zásahy do výuky nejsou	36	AUT2	ŘŠ nerozhoduje o zásadních investicích - jen zadá požadavek, dál už nejsou respektovány potřeby školy.
24	AUT2	omezení kompetencí při současné právní subjektivitě	29	AUT2	snaha po návratu centralizovaného řízení	37	AUT2	Okleštění pravomocí zřizovatelem
						97	AUT2	Omezené možnosti manažera školy

AUT3

27	AUT3	Vysoká míra AUTONOMIE	35	AUT3	AUTONOMIE v personální politice	37	AUT3	AUTONOMIE ve mzdové politice školy
28	AUT3	Konstantně vysoká míra autonomie	36	AUT3	AUTONOMIE v otázkách ekonomického řízení školy	38	AUT3	NEOMEZENÁ AUTONOMIE
			70	AUT3	nevnímá zásah do pravomocí, neomezená autonomie	71	AUT3	nevnímá zásahy do mzdové politiky

AUT4

21	AUT4	Dříve (do r. 2000) větší investiční volnost	51	AUT4	ŘŠ autonomní v metodách řízení nyní	85	AUT4	ŘŠ spokojena s rozsahem pravomocí
27	AUT4	Mzdová politika - cítí se bez autonomie	52	AUT4	ŘŠ autonomní v metodách řízení v dobách odvětvového řízení	84	AUT4	Nejvíc autonomie po revoluci (ministr Adam)
86	AUT4	ŘŠ spokojena s personálními pravomocemi	87	AUT4	ŘŠ nespokojena s byrokratickým přístupem a komunikací na úřadě zřizovatele			AUTENTICKÝ ÚRYVEK: My nepotřebujeme ty ruce mít ještě víc svázaný... Já jsem docela docela ráda, že... je to sice...že ten magistrát je tak zase hodně velikej, že nás nenutěj, tak jako jiné kraje třeba k těm povinným povinným přijímacím zkouškám vod nějakých firem...
79	POL4	Specifikum SŠ v Praze - mnoho škol, jeden zřizovatel, v krajích ošetřeno jinak, adresněji, mnohdy více svazují kraje ruce ŘŠ / např. povinně jednotné přijímací zkoušky na SŠ	88	POL4	ŘŠ pociťuje nedostatek autonomie v provozních záležitostech - energie, kancelářské potřeby, vybavení školy.	89	AUT4	

VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ - respondenti 1, 2, 3, 4

Příloha I

VZD1

7	VZD1	Znalost, sebevzdělávání	15	VZD1	PŘŠ počátky vzdělávání ŘŠ	85	VZD1	Riziko systému přípravy ŘŠ v ČR
52	VZD1	PŘŠ - sebevzdělávání, DVPP	71	VZD1	Sebevzdělávání - vytvořeny podmínky pro PŘŠ (DVPP)	101	VZD1	Dobrovolně přijatá nutnost celoživotního vzdělávání
			84	VZD1	Další vzdělávání FS	61	VZD1	Osobní růst ŘŠ

VZD2

						35	VZD2	Potřeba širší kvalifikace pro ŘŠ
74	VZD2	ŘŠ se učí za pochodu a mění přístupy	79	VZD2	Neformální vzdělávání ŘŠ za pochodu	87	VZD2	Požadavek více praxe pro studenty pg. oborů
76	VZD2	Nedůvěra ve formální vzdělávání ŘŠ	86	VZD2	Potřeba odvahy ke změně na školách připravujících učitele	88	VZD2	Rozpor mezi potřebou terénu a způsobem přípravy pg. studentů

VZD3

41	VZD3	Potřeba sebevzdělávání - v odborné oblasti				42	VZD3	Nedůvěra ve formální manažerské vzdělávání - selfmademan

VZD4

56	VZD4 4POL	Funkční studium považuje za užitečnou formu podpory	57	VZD4 4POL	Potvrdila si vlastní intuitivní metody vedení lidí	63	VZD4 4POL	Positivum studia - sdílení zkušeností s kolegy odjinud
----	------------------------------------	---	----	------------------------------------	--	----	------------------------------------	--

PODPORA MANAŽERŮ - respondenti 1, 2, 3, 4

Příloha J

POD1

8	POD1	Kooperace, nelze sám	18	POD1	nedostatek času na PG	66	POD1	sdílení
14	POD1	do té doby nepotřebné, říci si o podporu	107	POD1	prevence proti vyhoření - nový program, nová výzva	108	POD1	Inspirován, dostatek vnitřní motivace

POD2

18	POD2	Absurdní nárůst administrativy - není čas na pedagogickou práci ŘŠ	23	POD2	Potřeba sejmout z ŘŠ některé povinnosti - přetěžování	44	POD2	Stav permanentního ohrožení - i ze strany rodičů
39	POD2	Necítí podporu	38	POD2	ŘŠ nemá oporu ve zřizovateli - vazalský vztah	46	POD2	Období vyšší podpory 2004-2009
19	POD2	ŘŠ se cítí ohrožena - kvůli možnosti administrativního pochybení	20	POD2	Navyšování povinností - tvorba standardů chování v rizikových situacích	54	POD2	Multiplikovaná administrativa, výkaznictví
21	POD2	ŘŠ vinen i za to, čemu nemohl zabránit	41	POD2	Cítí se ohrožena	77	POD2	Potřeba praktických návyků ŘŠ
22	POD2	Přenášení odpovědnosti na nejnižší článek řízení	42	POD2	ŘŠ nesmí být pouhý vykonavatel příkazů	78	POD2	Navrhuje formu podpory - mentora
			43	POD2	Neustále na hraně, boj s úředníky	80	POD2	Potřeba praktických dovedností ŘŠ

POD3

7	POD3	Nulová podpora ze strany MŠMT pro ředitele soukromé SŠ	8	POD3	ŘŠ hledá podporu mimo oficiální struktury	9	POD3	Hledání podpory v oblasti ekonomické a provozní (NEDOSTATEK)
10	POD3	Shánění peněz na zařízení	11	POD3	Shánění zařízení - PC	12	POD3	Podpora od kolegů

POD4

			13	POD4	Kumulace únavy - 2 rekonstrukce po sobě	44	POD4	Ředitelka postrádá reflexi výročních zpráv
14	POD4	ŘŠ jako stavební dozor osobně, přizvala si odborníka	43	POD4	Větší osobní sepětí v minulosti s lidmi z úřadu zřizovatele	55	POD4	V odvětvovém řízení podporu ŘŠ necítila
23	POD4	Školy nemají management na výběrová řízení.	59	POD4	Dostává zpětnou vazbu od žáků, rodičů, ale od zřizovatele vůbec žádnou	58	POD4	Konfrontace se zahraničím - v GB se s ŘŠ více pracuje, více zpětné vazby
24	POD4	VŘ vyřizuje magistrát	47	POD4	Chybí pozitivní zpětná vazba = motivační stimul	45	POD4	Od ČŠI zpětnou vazbu má - VZ, ekonomika.
26	POD4	Zřizovatel organizuje VŘ - trvá to dlouho, problémem je dozor kvality	41	POD4	Zřizovatel po metodické stránce školy neřídí - ŘŠ postrádá zpětnou vazbu	42	POD4	Odcizení, byrokratický přístup zřizovatele
46	POD4	ČŠI nekontroluje pedagogickou oblast, jen ekonomiku.	49	POD4	Inspekční činnost ochromí na 4 dny činnost ŘŠ a ekonomky	64	POD4	Hledání podpory a inspirace - členství v profesní asociaci
50	POD4	Není v silách jedince mít v pořádku vše (výuku i administrativu)	61	POD4	Srovnání s GB v oblasti péče o management škol nedopadá pro ČR vůbec lichotivě - podle ŘŠ de facto tato péče v ČR nikdy neexistovala	48	POD4	Zřizovatel neví, jak má kvalitní školy - nevyhodnocuje to.

Sdílení jako životní přístup	62	SVS1	proaktivní přístup, Učirelské listy
proaktivní přístup, asociace ředitelů	122	SVS1	Nepřeháňet starosti ŘŠ na učitele
Sdílení v konkurenci	69	SVS1	Životní přístup osobní
Pilotáž ŠVP	70	SVS1	Seberealizace
Odlíšnost v proaktivním přístupu	100	SVS1	Vliv a význam EDUINU - otevření diskuse
ŠVP - přenos kurikulárních reforem do škol	106	SVS1	Každá doba přináší příležitosti, tato také a možná i výraznější
kooperace na společném díle ŠVP jako kurikulum - významný moment reforem	124	SVS1	životní filosofie - SVS :-) popření „Kdo nic nedělá, nic nezkaží“ (ale taky nic nemá!
Děláme kvalitu a využíváme dostupné podmínky	125	SVS1	Obavy z nefunkčnosti kariérního systému - mezinárodní zkušenosti
	60	SVS1	Kompenzace ekonomických nevýhod sociální politikou

Náprava chyb personální	60	SVS3	Náprava chyb investiční
Vzdělávání dospělých - podnikatelská příležitost	72	SVS3	Kritický počet studentů
Vlastní chyby - manažerské POČTY STUDENTŮ	32	SVS3	Vlastní chyby - manažerské DRAHÉ ZAŘÍZENÍ
Vlastní chyby - manažerské VYNUCENÝ UNÁHLENÝ ODPRODEJ VĚTŠINOVÉHO PODÍLU	48	SVS3	Vlastní chyby - manažerské OPOMENUTÍ VÝROČNÍ ZPRÁVY
Podnikatelská příležitost - produkty pro firmy	66	SVS3	Proměnná příležitost - nevznikla pobočka prestižní akademie v oboru

SVS2

2	SVS2	Vysoká úroveň speciálního školství u nás po 89 r.	69	SVS2	Důraz na kvalitu vzdělávání ŽÁKŮ	89	SVS2	Nevolila by znovu práci ŘŠ
32	SVS2	Důležitost spolupracovníků	70	SVS2	Práva rodičů	90	SVS2	Ambivalence - práce ji baví
40	SVS2	Do funkce by znovu nešla	75	SVS2	Změna přístupu - maximalista	92	SVS2	potřeba odvahy - k prosazení záměrů
47	SVS2	Dobré vztahy se zřizovatelem 2004 - 09	81	SVS2	Úspěch - vytvoření nového typu školy	94	SVS2	Ohlednutí za kariérou - uspokojení i nedostatky
62	SVS2	Inkluze, rušení speciálního školství	85	SVS2	Nezdařilo se vybojovat status postižení SPCH	93	SVS2	Dva druhy ředitelů - úředník a novátor
98	SVS2	Vyšší nároky na speciální pedagogy	83	SVS2	Úspěch - stabilní tým	96	SVS2	ŘŠ musí stát za svými lidmi
33	SVS2	Delegace pedagogických povinností na další osoby	82	SVS2	Úspěch - výchova nových učitelů, spec pedagogů, ŘŠ	91	SVS2	Smysluplnost počínání - pomáhá to dětem (speciální vzdělávání)
45	SVS2	ŘŠ se nesmí bát, odvaha čelit problémům, nutný osobnostní předpoklad pro	55	SVS2	Frustrace ze zbytečně vykonávané administrativní práce	84	SVS2	Nepodařilo se přesvědčit kompetentní lidi o důležitosti vzdělávání pro

SVS4

6	SVS4	Chtěla řídit lidi a baví ji to	12	SVS4	Úspěch - investice - nová motivace	62	SVS4	Úlohu ŘŠ vidí v motivaci učitelů (a kontrole)
7	SVS4	Nové výzvy. Koučování	11	SVS4	2. krize - výměna ZŘŠ	69	SVS4	Aktuální problém 1: Fluktuace dětí z VG
9	SVS4	Osobní úspěch - znovuovertvení VG	19	SVS4	V investicích odkázání na odpisy	70	SVS4	Aktuální problém 2: Integrace a inkluze
10	SVS4	Váhání, zda setrvat ve funkci - nezdár - investice	29	SVS4	Důraz na kvalitu výuky - kvalifikované suplování	71	SVS4	Aktuální problém 3: Nedostatek učitelů a asistentů
8	SVS4	Krize - nezískání prostředků na investici - rozšíření školy	53	SVS4	Při nástupu do funkce zachovala staré pořádky,	94	SVS4	Se zavedením ŠVP na SŠ souhlasí
18	SVS4	Chybějící zdroj ve vícezdrojovém financování nemá co pronajímat.	54	SVS4	od nového školního roku ustanovila nižší management a nechala ho fungovat. Osvědčil se,	60	SVS4	Význam účasti na studentských soutěžích spatřuje nikoli ve zviditelňování školy, ale
						92	SVS4	Kritizuje zbytečnou podrobnost zákona

MIMO KATEGORIZACI - respondenti 1, 2, 3, 4

Příloha L

poznámky pod čarou a zajímavá doporučení

EX1

126	EX1	Kotrmelce školské reformy - načíst jako dokument ke studiu pramen Jana Hrubá	128	EX1	Rýdl: Cesta k autonomní škole	130	EX1	Tip na respondenta Michal Černý, Klánovice
127	EX1	Karel Rýdl - zdroj	129	EX1	Další zdroje: Milan Pol, Rabušicová, Michael Schranz	131	EX1	zdroj 2002 – <i>Ředitelská kuchařka</i> , AISIS Kladno, ISBN 80-238-8600-2

EX2

6	EX2	ŠÚ -patriarchální přístup	71	EX2	Změna ve speciálním vzdělávání	72	EX2	Boj o rozšíření vzdělávací nabídky
						12	EX2	Specifický typ školy, obtížně zařaditelní, zprvu pod MŠMT

EX3

13	EX3	Kvalitní tým	67	EX3	Prodej technologií - dopad krize	68	EX3	Stav bez výzev - začátek vyhoření?
						73	EX3	Deklaruje nevyhoření a nemožnost vyhořet (!)

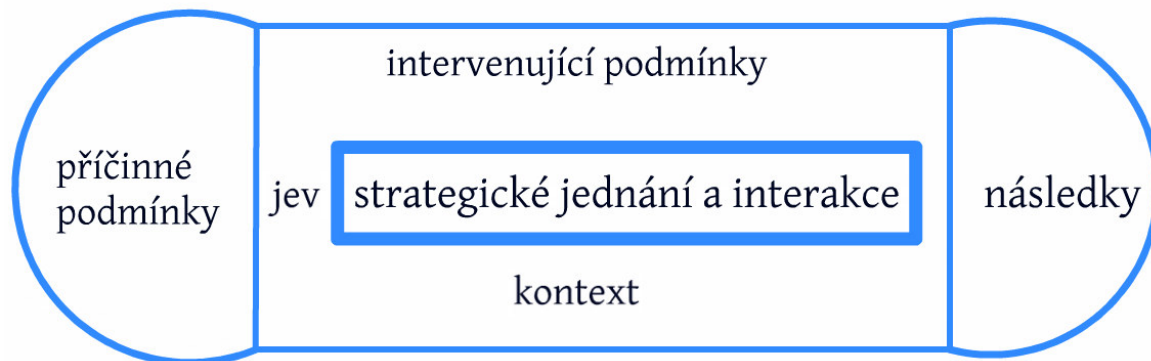
EX4

1	EX4	Vyhrála konkurs 1998	2	EX4	Přišla odjinud z G			Neuskutečněný záměr ministra - rušení VG
30	EX4	Nadúvazky	5	EX4	Boj o uchování VG (6)	4	EX4	

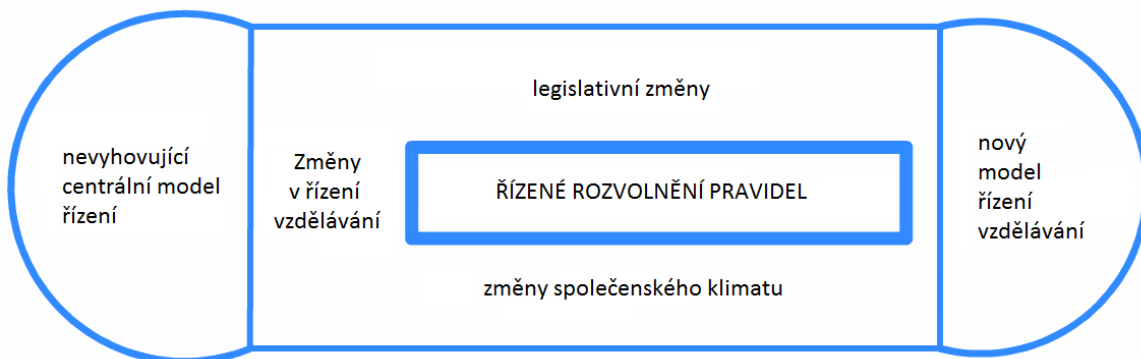
DOPORUČENÍ (pouze respondent č. 4)

67	EX4	Příliš mnoho kritiky na adresu českého školství	73	EX4	RVP - nenásledovala žádná analýza	74	EX4	Nevrší další změny a vize
68	EX4	Nedefinovali jsme, v čem je naše školství dobré - AUTENTICKÝ ÚRYVEK!	72	EX4	Negativní dopady - o školství se nemluví kladně - AUTENTICKÝ ÚRYVEK	75	EX4	Nechat situaci po reformách sednout a vyhodnotit AUTENTICKÝ ÚRYVEK: Nechme školy na chvíli žít vlastním životem.

VERZE 0. OBECNÝ MODEL (Hájek, 2015)



VERZE 1. PRVNÍ „NÁSTŘEL“ (naslepo) před axiálním kódováním



VERZE 2. Po axiálním kódování - vynořování centrální kategorie - AUTONOMIE



VERZE 3. Paradigma po doplnění dosud zanořené kategorie ODBORNÝ VHLIED

