

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Jitka Stasinka Slivoňová

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vize školy jako nástroj jejího rozvoje v prostředí základních uměleckých škol

School vision as a tool its development in the area elementary art schools

Jitka Stasinka Slivoňová

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vize školy jako nástroj jejího rozvoje v prostředí základních uměleckých škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 18. 04. 2017

.....

podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi PhD. za cenné rady, inspiraci a motivaci při vedení mé bakalářské práce. Zároveň děkuji ředitelům vybraných základních uměleckých škol – respondentům mého výzkumného šetření za jejich čas a upřímné odpovědi v rozhovorech.

ANOTACE

Závěrečná bakalářská práce se zabývá vizí a jejím využitím jako nástroje k rozvoji školy v prostředí základních uměleckých škol. Je zde vymezena vize, popsána její tvorba a práce s ní na základě studia odborné literatury obecného a firemního managementu. Práce se dotýká strategického řízení, plánování a leadershipu. Na základě obsahové analýzy textu vize a rozhovorů s řediteli vybraných základních uměleckých škol popisuje vize a jejich konkrétní využití k rozvoji těchto škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vize, strategické řízení, leadership, rozvoj, základní umělecká škola

ANNOTATION

The final thesis deals with the vision and its application as a tool for school development in the area of elementary art schools. The work defines a vision and describes its formation and work on the basis of the study relating to literature of general and business management. The work deals with strategic management, planning and leadership. Based on the vision of content analysis and interviews with the directors of selected basic schools of art describes visions and their specific use for the development of these schools.

KEYWORDS

Vision, strategic management, leadership, development, elementary art school

Obsah

1	Úvod	8
2	Základní umělecká škola	10
2.1	Charakteristika základních uměleckých škol.....	11
2.2	Specifika základního uměleckého vzdělávání	13
3	Vize.....	16
3.1	Charakteristika vize	17
3.2	Kontext a vize	18
3.2.1	Poslání - mise	18
3.2.2	Strategie, strategické řízení a strategické plánování	19
3.2.3	Management, leadership a lídr	22
3.3	Tvorba vize.....	25
3.3.1	Zásady pro tvorbu vize	28
3.3.2	Metody pro tvorbu vize	31
3.4	Sdílení a naplňování vize	34
4	Závěr teoretické části.....	36
5	Výzkumná část	37
5.1	Metodologický postup	37
5.1.1	Výzkumný cíl a výzkumný problém.....	37
5.1.2	Vymezení objektu šetření a respondentů.....	37
5.1.3	Techniky ke sběru a analýze dat.....	38
5.1.4	Vstup do terénu.....	41
5.1.5	Analýza dat.....	42
6	Výzkumné šetření	44
6.1	Respondent A1	44

6.2	Respondent A2.....	46
6.3	Respondent B1	50
6.4	Respondent B2	52
6.5	Respondent B3	55
6.6	Respondent B4	57
6.7	Kvantifikace klíčových oblastí – nadřazených kódů vzešlých z otevřeného kódování	60
6.8	Vyhodnocení závěrečné otázky rozhovoru – klíčová slova ve vztahu k vizi	70
6.9	Obsahová analýza textu vize.....	73
6.9.1	Přehled jednotlivých vizí konkrétních škol výběrového souboru.....	73
6.9.2	Tabulka naplnění doporučení dle Kottera	77
6.9.3	Tabulka naplnění doporučení dle Ludwiga	82
7	Závěr výzkumného šetření.....	87
8	Seznam použitých informačních zdrojů	90
9	Seznam příloh.....	93
9.1	Příloha 1	94
	Rozhovor A1 ředitelka ZUŠ – autor a lídr části RVP ZUV	94
9.2	Příloha 2.....	103
	Rozhovor B1 ředitel pilotní ZUŠ.....	103
9.3	Příloha 3	113
	Rozhovor B2 ředitelka pilotní ZUŠ.....	113
9.4	Příloha 4.....	123
	Rozhovor B4 ředitel pilotní ZUŠ.....	123
9.5	Příloha 5	126
	Rozhovor A2 ředitel ZUŠ – autor a lídr části RVP ZUV	126

9.6 Příloha 6.....	140
Rozhovor B3 ředitelka pilotní ZUŠ.....	140

1 Úvod

V minulosti nebylo strategické řízení, plánování a formulování vizí jednotlivých škol potřebné ani žádoucí. „*Systém řízení a správy školství byl před rokem 1989 vysoce centralizovaný, kompetence státu ke školství byly rozděleny na několik ministerstev a vedení komunistické strany stanovovalo a přímo či prostřednictvím MŠMT centrálně prosazovalo vzdělávací politiku, obsah vzdělávání a průběh pedagogického procesu*“ (MŠMT, 2009). Ve vývoji dalších let se strategické řízení, realizace rozhodnutí a plánů a jiné další kompetence postupně přesouvaly z vyšších stupňů hierarchie řízení školství na nižší řídicí články vzdělávací soustavy, až byly přeneseny na samotné školy a jejich ředitele. „*Po roce 1989 dochází k rozsáhlé decentralizaci správy školství. Velká část rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti se přesunula na nejnižší řídicí články vzdělávací soustavy, tj. na školy. Dalším krokem na získání vyšších pravomocí vedení škol se stala transformace škol na příspěvkové organizace. Změnu ve fungování řízení a správy vzdělávacího systému přinesla reforma veřejné správy. Dnem 1. ledna 2001 byl zahájen proces přechodu „státních“ škol, předškolních a školských zařízení do působnosti krajů. V důsledku této reformy se stal český školský systém jedním z nejvíce decentralizovaných školských systémů v Evropě*“ (MŠMT, 2009). „*Druhým významným krokem ve směru decentralizace českého uměleckého školství byla kurikulární reforma zavádějící tvorbu školních vzdělávacích programů povinně*“ (Trunda, 2016, s.12) od 1. 9. 2012.

V současné době mají školy právní subjektivitu a s tím spojenou vyšší míru politické nezávislosti, samostatnosti, ale také vyšší míru přenesené odpovědnosti. „*Ředitelé škol jsou jmenováni zřizovatelem na základě konkursního řízení. Mají plnou odpovědnost nejen za kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu (včetně úprav vzdělávacích programů a volby učebnic), ale také za finanční řízení školy, za přijímání a propouštění učitelů a za vztahy s obcí a veřejností*“ (MŠMT, 2009).

Ředitelé základních uměleckých škol jsou v současné době mimo jiné odpovědní za rozvoj školy v mnohdy dosti konkurečním prostředí. „*Požadavky na ředitele školy a zástupce středního managementu se z operativní a taktické úrovně modifikovaly na úroveň strategickou. Management školy již pouze nereaguje na řadu proměnných, jeho současným úkolem je být proaktivní*“ (Trunda, 2016, s. 13). Současní ředitelé nastavují a sdílí vize

nebo vedou tvorbu těchto vizí a vytvářejí strategie. Vedou své týmy vpřed k budoucí představě, k rozvoji školy, ať je jejich prostředí a další kontext jakkoliv různorodý.

V bakalářské práci se zaměřuji konkrétně na vizi školy, její tvorbu, její kontext z hlediska strategického řízení a její využití jako nástroje k rozvoji školy. Tato konkrétní problematika není zpracována v oblasti uměleckého vzdělávání v prostředí základních uměleckých škol, proto si dávám za cíl vyplnit toto prázdné místo.

Cílem práce je popsat vize vybraných základních uměleckých škol a popsat jejich konkrétní využití pro rozvoj těchto škol.

Výzkumný problém této práce zní následovně: Jakým způsobem pracují základní umělecké školy se svou vizí v souvislosti s rozvojem školy? Výzkumný problém dále rozvádějí výzkumné otázky, které se dále dotazují na tvorbu vize v základních uměleckých školách – kdo je autorem vize; na sdílení vize – jak se vize sdílí v kolektivu zaměstnanců, jak se vize šíří mezi klienty školy; na naplňování vize skrze jednotlivé činnosti managementu školy a pedagogů školy. „Duchovní zrod vize školy, její nastavení a sdílení s týmem lidí v organizaci je úvodní mentální a emocionální aspekt, který je stejně důležitý jako její následný fyzický aspekt, realizace strategie“ (Covey, 2015, 215-219).

„Vize bez akce je sněním, akce bez vize je noční můrou“ (Ludwig, 2013, s. 38).

2 Základní umělecká škola

Základní umělecká škola (ZUŠ) je škola, která poskytuje základy uměleckého vzdělávání ve čtyřech uměleckých oborech – hudební, taneční, výtvarný a literárně-dramatický obor. Tuto veřejnou službu popisuje školský zákon takto: *„Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělávání v jednotlivých uměleckých oborech. Základní umělecké vzdělávání se uskutečňuje v základní umělecké škole. Základní umělecká škola připravuje také pro vzdělávání ve středních školách uměleckého zaměření a v konzervatořích, popřípadě pro studium na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením. Základní umělecká škola organizuje přípravné studium, základní studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studium pro dospělé“* (Zákon č. 561/2004 Sb. ŠZ, část osmá, § 109 odst. 1, 2). Přípravné studium je určeno žákům od věku 5 let. Toto studium má dva ročníky a *„představuje soustavný proces poznávání, ověřování a rozvíjení předpokladů a zájmu žáků o umělecké vzdělávání. Obzvláštní důraz je kladen na rozvoj elementárních návyků a dovedností u žáků, s cílem položit u nich stabilní základy pro následující vývoj a vzdělávání v umělecké oblasti“* (Kudrlová, 2011, s. 72). Základní studium I. stupně je určeno žákům od věku 7 let a má sedm ročníků. *„Účelem uměleckého vzdělávání na I. stupni základního studia je rozvíjení individuálních dispozic žáků. Postupné vzdělávání připravuje žáky na jejich umělecké aktivity spíše neprofesionálního rázu a také na vzdělávání ve středních školách uměleckého či pedagogického zaměření a v konzervatořích“* (Kudrlová, 2011, s. 72). Základní studium II. stupně je určeno žákům od 14 let a má čtyři ročníky. *„Druhý stupeň vzdělávání v rámci základního studia je orientován v první řadě na praktické uplatňování dovedností, získaných na předchozím stupni, a v poslední řadě na hlubší rozvoj zájmů žáků. Na tomto stupni je pamatováno na individuální potřeby žáků tím, že je umožněn jejich osobnostní růst a rozvoj s přihlédnutím ke specifickým potřebám každého jedince, v rámci aktivní umělecké činnosti a přípravy ke studiu na vysokých školách s uměleckým či pedagogickým zaměřením“* (Kudrlová, 2011, s. 72). Studium pro dospělé je určeno žákům od 18 let věku. *„Umožňuje zájemcům bez omezení věkovou hranicí jejich další rozvoj v uměleckých oblastech v metodicky fundovaném prostředí v souladu s koncepcí celoživotního vzdělávání. Studium pro dospělé má nejvýše čtyři ročníky a délka vzdělávání*

v tomto studiu se určuje podle individuálních schopností žáka s přihlédnutím k jeho věku“ (Kudrlová, 2011, s. 72). Rozhodujícím věkem pro zařazení do výše uvedených stupňů studia je věk žáka k 1. září daného školního roku, kdy je přijímán. S vědomím teze, že by „*vize školy měla oslovit všechny hlavní partnerské skupiny („stakeholders“)*“ (Vodáčková, 2013, str. 187), může být tento široký věkový rozptyl potenciálních žáků školy důležitý. Management školy by na tuto skutečnost v procesu vize školy měl myslet. Vzhledem k tomu, že základní umělecká škola neposkytuje stupeň vzdělání a není povinnou školní docházkou, je možné očekávat, že mladiství žáci mohou být při výběru svých uměleckých zájmů a vhodné školy samostatní. Přenesenou odpovědnost za danou volbu formuluje i Průcha, který uvádí, že si uchazeči nikoliv zákonní zástupci žáků volí umělecký obor dle svého zaměření (Průcha, 2009, s. 99).

Pro mimořádně nadané a talentované žáky I. i II. stupně studia je určeno studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin. Studium I. a II. stupně je zakončeno zkouškou, která je většinou realizovaná formou absolventského koncertu, představení či vystoupení a absolventskou výstavou (záleží na zvoleném oboru a studijním zaměření). Absolvent I. i II. stupně studia je schopen neprofesionální umělecké činnosti, je připraven pro další studium zvoleného uměleckého oboru na konzervatoři, nebo na středních a vysokých školách uměleckého, nebo popřípadě pedagogického zaměření.

„ZUŠ umožňují podchytit umělecké nadání (talent) jedince a toto nadání prostřednictvím dlouhodobého a systematického vedení dále rozvíjet“ (Průcha, 2009, s. 99).

2.1 Charakteristika základních uměleckých škol

Základní charakteristikou základních uměleckých škol jsou čtyři umělecké obory. Škola může vyučovat jak všem uměleckým oborům, tak pouze výběru některých nebo některého z nich. Počet a přítomnost uměleckých oborů a zaměření školy může být hlavním vodítkem pro vizi školy. Lze očekávat, že jinou vizi školy bude mít základní umělecká škola čtyřoborová a jinou škola s volbou například nehudebních oborů. Ovšem nemusí to být pravidlem. Přítomnost uměleckých oborů nemusí být podstatná, pokud je vize školy cíleně zaměřena na marketingovou hodnotu „*Chceme dávat víc než je běžné.*“ (ZUŠ Police nad Metují), pravidla vzájemných vztahů ve škole, nebo na obecné cíle

uměleckého vzdělávání. „*Poslání školy chápeme jako otevřenou výzvu pro všechny, kteří se chtějí vzdělávat v uměleckých oborech a smysluplně využít svůj volný čas. Ve výuce chceme i nadále nabízet moderní trendy a přizpůsobit nabídku a styl výuky novým požadavkům a poskytovat žákům vzdělání, které bude celým svým duševním vývojem směřovat k celistvé a harmonické osobnosti schopné samostatné práce, logického myšlení, k osobnosti kreativní, která se rozvíjí v přátelské atmosféře. Formou důvěry a vzájemného respektu mezi žáky a učiteli chceme i nadále v žácích probouzet zájem o umění, které je bude dlouhodobě provázet v osobním životě.*“ (ZUŠ Žatec)

„*V rámci výchovně-vzdělávacího procesu škola pořádá koncerty, výstavy, představení, soutěže, výjezdy do zahraničí a další aktivity, které jsou v souladu se školním vzdělávacím programem*“ (Vyhláška č. 71/2005 Sb., §1, odst. 1, 9). Jak vyplývá z citace vyhlášky o základních uměleckých školách, další charakteristikou pro základní umělecké školy je forma a způsob organizování výchovně-vzdělávacího procesu skrze aktivní uměleckou činnost žáků – koncerty, taneční a dramatická představení, výtvarné výstavy, mezioborové projekty a různá vystoupení. Žáci se dle svých individuálních schopností podílejí a tvoří akce školy.

Charakteristikou základních uměleckých škol je také tradice. „*Umělecké vzdělávání, především hudební, má v našich zemích dlouhou tradici. Jeho počátky sahají až do 17. století. Působením vynikajících kantorů v 18. století a vznikem městských hudebních škol ve století devatenáctém byla založena tradice organizovaného hudebního vzdělávání v českých zemích*“ (Kudrlová, 2011, s. 70). Dlouholetá tradice má dle Světlíka své místo v poslání školy a tedy i ve vizi školy. „*Při jeho sestavení je vhodné se opřít o historii, respektive tradici školy*“ (Světlík, 2009, s. 124). Kromě toho tvoří tradice také důležitou informaci při analyzování výchozího stavu školy. Ředitel, který vzhlíží do budoucnosti, by měl znát minulost a tradici školy. „*Neustále usilovat o všestranně harmonický rozvoj osobnosti žáka, rozvíjet u něho estetické cítění a vychovat z něho citově bohatou osobnost, která si váží kulturních hodnot a tradic a bude mít celoživotní a aktivní zájem o umění. Tím by se žák stal nositelem kulturních tradic.*“ (ZUŠ Písek)

Základní umělecká škola je v současné době základním kamenem třístupňového uměleckého vzdělávání (ZUŠ; střední umělecké školy a konzervatoře; vysoké umělecké školy a akademie), které je specifickým organizovaným systémem uměleckého vzdělávání

v České republice. „Umělecké vzdělávání v České republice se během dvou století ustálilo na vzájemně provázaném funkčním třístupňovém systému: 1. základní umělecké školy 2. konzervatoře a střední umělecké školy 3. akademie a vysoké umělecké školy. Praxe ukazuje, že systém základního uměleckého vzdělávání v České republice je pro ostatní evropské země v mnoha aspektech příkladný svou propracovaností, funkčností a možnostmi smysluplné spolupráce s literárními školami, kulturními institucemi a veřejnou správou. Pro mnohé evropské země je tento systém považován za modelově dokonalý a vzorový“ (Kolafa, 2011, s. 49-50). Provázanost s vyššími stupni škol může být také možnou představou o budoucnosti školy. V praxi se základní umělecké školy odkazují ve vizi minimálně na přípravu žáků pro tyto navazující umělecké školy. „Škola chce vychovávat nejen budoucí profesionály, ale především kvalitně vzdělané amatéry, kteří se budou k umění rádi vracet po celý život, budou svým uměleckým vzděláním obohacovat naši občanskou společnost a současně přispívat k jejímu dalšímu, kultuře nakloněnému rozvoji.“ (ZUŠ Šimáčkova Praha 7)

2.2 Specifika základního uměleckého vzdělávání

„Umělecké školství tvoří specifickou složku školského systému, jejíž edukační obsahy a funkce jsou založeny na uměleckých činnostech žáků nebo studentů. Prostřednictvím uměleckých činností a s nimi spjatého poznávání se uměleckém školství interaktivně vztahuje k umění jako k jedné z ústředních domén lidské kultury. Umělecké činnosti jsou specifickým kulturním způsobem komunikace, poznávání a symbolického konstruování světa. Umožňují tvořivě zpracovávat, sociálně zprostředkovat a učit se obsahy, které jsou společensky závažné, individuálně naléhavé a jinými způsoby sdělitelné jen z části nebo málo účinně (např. komplexní ideje, hodnoty, postoje, city, smyslové kvality)“ (Průcha, 2009, s. 97). Specifik má základní umělecké vzdělávání oproti povinnému základnímu vzdělávání mnoho. Prvním, zásadním specifikem a současně i dalším charakteristickým rysem je dobrovolnost. Základní umělecké vzdělávání není povinnou školní docházkou. „Uchazeči si volí podle svého zaměření studium v jednom uměleckém oboru, v případě zájmu se mohou vzdělávat i v dalším uměleckém oboru“ (Průcha, 2009, s. 99). Žáci jsou do základních uměleckých škol přijímáni na základě vlastního zájmu a na základě přijímací zkoušky. Přijímací zkouškou jsou ověřovány

umělecké předpoklady pro studium u žáků mladších 7 let a u starších žáků se již hodnotí předvedené schopnosti v dílčích činnostech v jednotlivých uměleckých oborech. Konkrétní postup přijímání uchazečů ke vzdělávání popisuje vyhláška č. 71/2005 Sb. o uměleckém vzdělávání §2. Specifické je také poskytování vzdělávání za úplatu, které dále upravuje §8 výše zmíněné vyhlášky o ZUŠ. U tohoto faktu je pro management školy zajímavé se pozastavit a zamyslet se nad tím, zda jsou vize školy „adekvátní“ k výši úplatě za vzdělávání či naopak. Jaký je poměr z hlediska marketingové strategie školy mezi produktem (vize školy) a cenou (úplata za vzdělávání). Lze očekávat, že tato skutečnost může mít vliv na potenciální klienty. V současném konkurenčním prostředí škol může vysoké školné a „nicneříkající“ vize školy vytvořit marketingovou výhodu či rovnou úspěch konkurenční školy. Dalším specifikem pro ZUŠ je výuka v odpoledních hodinách. Ohledně organizace výuky je pro základní uměleckou školu specifický výběr z několika typů výuky – hudební obor je vyučován individuálně ve hře na nástroj či sólovém zpěvu, skupinově v předmětech komorní hra, čtyřruční hra na klavír a ve hře na klavír, kytaru, zobcovou flétnu a ve výuce sólového zpěvu a jako kolektivní výuka v předmětech hudební nauka, pěvecký sbor a například hra v souborech. V literárně-dramatickém oboru probíhá výuka předmětu přednes ve skupinové formě a ostatní předměty a výuka výtvarného a tanečního oboru probíhá formou kolektivní výuky. Kolektivní výuka je možná od počtu 5 žáků do počtu 12 žáků v literárně-dramatickém oboru, 15 žáků ve výtvarném oboru a v tanečním oboru také 15 žáků, či záleží na prostorových možnostech školy. V přípravném studiu rozhoduje o naplněnosti kolektivní výuky ředitel školy. Veškeré podrobné pokyny k výuce vycházejí z učebních plánů vydaných MŠMT pro jednotlivé umělecké obory a studijní zaměření v hudebním oboru (hudební obor dle učebních plánů č. j. 18.418/95-25, platných od 1. 9. 1995; výtvarný obor dle učebních plánů č. j. 18.455/2002-22, platných od 1. 9. 2002; taneční obor dle učebních plánů č. j. 17 620/2003-22 a č. j. 17 621/2003-22, platných od 1. 9. 2003; literárně-dramatický obor dle učebních plánů č. j. 22558/2004-22 a č. j. 22035/2005-22, platných od 1. 9.2005) a od 1. září roku 2012 tuto organizaci základního uměleckého vzdělávání upravuje Rámcový vzdělávací program základního uměleckého vzdělávání (RVP ZUV). „*Umělecké vzdělávání na ZUŠ je systematická a dlouhodobá činnost, která je prováděna ve školách v rámci odborně stanovených kritérií. I když základní umělecké vzdělávání neposkytuje stupeň vzdělání, jedná se o komplexní*

studium poskytující základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech (nyní podle zásad obsažených v RVP ZUV), které jsou obsahově propojeny se studiem na středních, vyšších odborných a vysokých školách uměleckého nebo pedagogického zaměření. Přesto, že „de iure“ stupeň vzdělání ZUŠ neposkytují, „de facto“ poskytováno je, protože největší část žáků přijímaných na konzervatoře nebo střední a vyšší odborné školy s uměleckým zaměřením jsou žáci, kteří absolvovali vzdělávání právě na ZUŠ“ (Kudrlová, 2011, s. 70).

Dalším specifikem ZUŠ je oblast lidských zdrojů – pedagogičtí pracovníci. Toto specifikum tkví především ve faktu, že většina pedagogů je ke svému učitelskému zaměstnání ještě stále aktivně umělecky činná. V mnohých případech je učitel aktivní umělec (malíř, sochař, tanečník, choreograf, klavírista, zpěvák, hráč v profesionálním orchestru či filharmonii, herec nebo skladatel) s doplňujícím zaměstnáním pedagog základní umělecké školy. Učitelem na základní umělecké škole může být absolvent konzervatoře, absolvent vysoké školy nebo na výjimku udělenou ředitelem školy v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících také výkonný umělec nebo výtvarný umělec (Zákon č. 563/2004 Sb., §10 v aktuálním znění). Podstatným specifikem je z pohledu procesu vize (tvorby vize a vtahování zaměstnanců do této činnosti, sdílení a naplňování vize) diverzita pedagogického sboru. Tento fakt hraje důležitou roli v tvorbě vize především v naplnění zásady souladu vize školy s osobní a profesní vizí zaměstnanců. Diverzita pedagogického sboru může být přínosem ve směru inspirativních nápadů a výzev pro tvorbu vize, ale zároveň může vytvářet úskalí v jejím následném sdílení a naplňování.

3 Vize

„Vize je představa o budoucnosti. Vize je aplikovaná představivost. Všechny věci vznikají dvakrát: poprvé jako duchovní produkty; podruhé jako fyzické objekty. Vize představuje počátek procesu „znovuobjevení“ sebe sama, ať už jde o jednotlivce nebo o organizaci. Představuje touhy, sny, naděje, cíle a plány. Sny a vize ale nejsou pouhé fantazie. Jsou skutečné, představují realitu, která dosud nenabyla fyzické podoby – tak jako plán domu, který ještě nebyl postaven, nebo jako notový záznam, čekající, až ho někdo promění v hudbu“ (Covey, 2015, s. 74). Covey uvádí, že vize je prvopočátkem rozvoje a všeho nového. Je to (často v odborné literatuře zkoloňovaná) představa mysli ohledně budoucnosti jedince či organizace. Podobné vnímání vize jako obrazu budoucnosti a základního kamene lze najít i v citaci Egra „Vize - obraz budoucnosti se stává sdílenou představou o podstatných záměrech. Důležité je, že je spojena s očekáváním a usilováním o vše, co je spojeno s organizací. Je to základní záměr, který by měla organizace nabízet nejdříve. Ten se potom stává výzvou pro všechny, kteří jsou nějakým způsobem spojeni se školou.“ (Eger, 2009).

Vize je tedy budoucí a žádoucí stav, ke kterému chce škola dojít, ke kterému management školy cílí. *„Vize jsou zaměřené na budoucnost a stávají se reálnými během různých časových období“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 119). Obecnou a základní vizi nebo spíše poslání škol a školských zařízení jasně formuluje Jaroslav Světlík: „Společenské poslání školy lze definovat velmi jednoduše: poskytování kvalitního vzdělávání. Je zcela odlišné od poslání organizací působících například v hospodářské sféře nebo veřejné správě, je ojedinělé a z pohledu dalšího vývoje společnosti zásadní“ (Světlík, 2009, s. 276). Ve vizích škol se tedy může objevovat toto obecné společenské poslání - poskytování maximální kvality ve vzdělávání. „Chceme patřit ke špičce v uměleckém školství v Brně.“ (ZUŠ Brno Veveří), „Chceme zachovat vysoký standard současné výuky a dělat vše pro to, abychom byli tou správnou volbou pro vzdělávání.“ (ZUŠ J. J. Ryby, Rožmitál pod Třemšínem).*

Vize, jako nástroj rozvoje základní umělecké školy, se může ve svém základu o formulaci Světlíka opírat. Konkrétnější specifikace vizí základních uměleckých škol již tak průhledná není. Vize základních uměleckých škol spojuje obecná charakteristika vize a především její zásady. Dále se ale jednotlivé vize mění a odlišují podle různých kontextů,

potřeb a představ samotných škol. „*Vize je představa (v mysli) o tom, co mohou lidé, projekty, věci a podniky dokázat. Vize vzniká, když se v lidské mysli setká potřeba s představou o tom, co je možné*“ (Covey, 2015, s. 69).

3.1 Charakteristika vize

Kouzes a Posner charakterizují vizi, její existenci – kde se vize vlastně bere, z čeho vyvěrá a jak je zaměřená takto: „*Vize jsou obrazy v mysli – dojmy a zobrazení*“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 151). „*Vize jsou odrazem našich základních přesvědčení a předpokladů o lidské povaze, technologii, ekonomii, vědě, politice, umění a etice. Vize budoucnosti je podobná literárnímu či hudebnímu motivu. Jedná se o důležitý a všudypřítomný odkaz, který chcete sdělit, často se opakující melodii, kterou chcete, aby si lidé zapamatovali, a kdykoliv se opakuje, připomíná publiku celou práci*“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 113). Trojanová, Tureckiová, Šnýdrová charakterizují vizi méně květnatě, ale neubírají vizi důležitost v prvenství na cestě k budoucnosti, naopak jí přidávají realnost. „*Vize je základní myšlenkou, představou o budoucnosti. Jasná, silná, pozitivní a inspirativní vize, jejíž dosažení je reálné a která vznikla na základě uznávaných hodnot, je východiskem pro stanovení cílů*“ (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, s. 26). Jednoduše formulováno vize by měla být srozumitelně vyjádřeným, přesným (to je z dalšího pohledu důležité) popisem nebo vyjádřením chtěného budoucího stavu. Z výše uvedených tezí vyplývá, že vize je a měla by být orientovaná na budoucnost, jasně zaměřená, pozitivně formulovaná, a měla by zaujmout a přesvědčit. Vyjádřena může být obecně i konkrétně a může být obrazná nebo symbolická. Vize školy by dále s ohledem na svou uskutečnitelnost měla být autentická, tedy dané škole vlastní. „*Vize by neměla prvoplánově přinášet pouze výzvu a ukazovat směr. Důležité je, aby činnosti, které k uskutečnění naší vize budeme využívat, patřily mezi naše silné stránky*“ (Ludwig, 2013, s. 78). Díky tvorbě vize s přihlédnutím k silným stránkám školy se vize stává pro školu autentickou. Lze předpokládat, že každá škola nemá stejné silné stránky a stejné příležitosti. V tomto ohledu je tedy zásadní, aby vize byla dané škole vlastní, aby nebyla opsána a opravdu autorsky vznikla na dané škole se znalostí kontextu školy samotné. Měla by vycházet z konkrétních hodnot a přesvědčení školy. S vědomím onoho neblahého konkurenčního prostředí škol by se z hlediska

marketingové strategie měla vize školy zaměřit vedle vlastních potřeb a možností organizace a zaměstnanců na potřeby žáků, rodičů a společnosti. Vize základní umělecké školy informuje a případně láká nové klienty, zapaluje a udržuje motivaci zaměstnanců, žáků a rodičů a reprezentuje samotnou organizaci na veřejnosti. „Vize („vision“) je smysluplný a pro hlavní partnerské skupiny („stakeholders“) přitažlivý „obraz“ budoucnosti organizační jednotky. Má dát základní, ale motivující představu o cílové orientaci, tj. „kam se chce organizace ve své oblasti podnikání dostat“.“ (Vodáčkovi, 2013, s. 187).

3.2 Kontext a vize

Vize jako taková je obecně z hlediska majitele a kontextu různorodá. Vize vzniká a uplatňuje se na osobní, skupinové úrovni a na úrovni organizací, společenství či širších celků. Z obecného pohledu je vize všudypřítomná a její existenci nalezneme ve všech směrech a oblastech každodenního života. Každý z nás má své představy, své vize. Pro současnou školu může tedy existence vize být společností přinejmenším předpokládaná a očekávaná, zaměstnanci vítaná i nevítaná a zřizovatelem školy je vyžadovaná již v rámci konkurzního řízení do funkce ředitele školy.

Vizi, jako nástroj rozvoje školy, výrazně ovlivňuje specifický a jedinečný kontext každé základní umělecké školy. Vlivným kontextem vize je zaměření školy a přítomnost uměleckých oborů. Vizi školy může ovlivnit také umístění a dostupnost školy, prostorové možnosti školy, materiální a technické zabezpečení školy, kapacita školy, vzdělávací nabídka, kulturní okolí školy, klienti školy a samotný kolektiv zaměstnanců - především tedy management školy a pedagogický tým a jejich sdílené hodnoty a přesvědčení. Tyto proměnné můžou sehrát svou větší či menší roli v procesu vize v jednotlivých školách.

Z odborného hlediska jsou podstatným kontextem vize také tyto pojmy: poslání (mise), strategie, strategické řízení, strategické plánování, management, leadership a lídr.

3.2.1 Poslání - mise

Portál ManagementMania definuje poslání takto: „*Poslání (anglicky Mission), někdy též mise, je vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Vyjádření toho, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí. Základním posláním každé organizace je svým zákazníkům poskytovat buď nějakou službu nebo jim prodávat nebo jinak poskytovat*

svoje výroby“ (Anon., 2017). Poslání základní umělecké školy je tedy poskytování základů uměleckého vzdělávání. Definování poslání uvádí Světlík jako podstatný počáteční bod rozvoje školy. S tímto posláním by měla být dále ho rozvádějící vize v souladu. Světlík dále nepodceňuje také tvorbu poslání školy a klade na ni obdobné požadavky jako pro tvorbu vize. „Vedení každé školy by mělo zahájit proces stanovení cílů definováním svého poslání, tj. dlouhodobým pohledem školy na to, co chce a kam míří. Poslání školy je prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na současné a budoucí aktivity školy a její hodnoty. Mělo by poskytnout pochopení směru a cílů školy. Mělo by reflektovat potřeby hlavních zákazníků školy, být reálné z pohledu zdrojů a komunikováno jak uvnitř, tak mimo školu“ (Světlík, 2009, s. 122-124). Veber popisuje poslání také jako jednu z možných variant přenosu a zveřejnění hodnot a zásad organizace. Připouští souvislost mezi etickým kodexem a posláním organizace. „Součástí poslání může být i vymezení hodnot, resp. zásad, které jsou směrodatné jak pro manažery, tak i pro řadové pracovníky. Do této kategorie patří i etické kodexy“ (Veber, 2009, s. 550).

„Některé organizace vedle poslání (mise) formulují ještě vizi organizace. Na rozdíl od poslání, které spíše souvisí se způsobem chování a má nadčasový charakter, vize vyjadřuje představu nějakého budoucího stavu týkajícího se konkrétního elementu organizace“ (Veber, 2009, s. 550). Tuto tezi lze aplikovat v prostředí základního uměleckého školství. Vedle společenského poslání školy dle Světlíka „poskytování kvalitního vzdělávání“ (Světlík, 2009, s. 276), si školy mohou vytvořit poslání více zaměřené na hodnoty a zásady školy, nebo tedy etický kodex školy. K tomuto posláním si každá škola formuluje další, již konkrétnější představy o budoucnosti školy – vize školy. Nelze ale opomenout fakt, že poslání, etický kodex a vize školy musí být v souladu. „K naplnění základního poslání školy existuje vzhledem k podmínkám, které každá škola má, řada cest. Je na řediteli školy, aby definoval své vize, které by naplnily poslání jím řízené školy“ (Světlík, 2009, s. 276).

3.2.2 Strategie, strategické řízení a strategické plánování

„Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svou povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj organizace“ (Veber, 2009, s. 511). Strategické řízení není podle Vebra

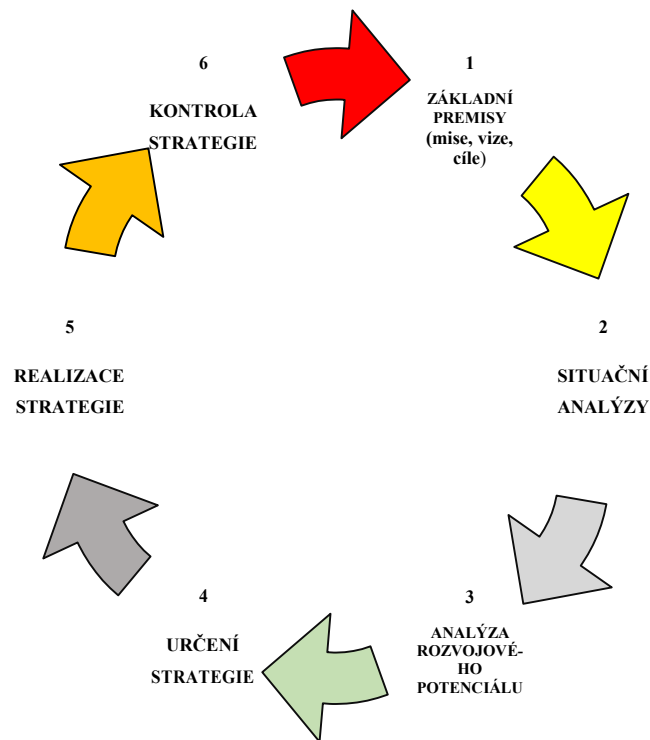
běžným řízením, je to řízení se specifickými rysy a potřebou konceptuálních znalostí. „Toto myšlení je náročné na kreativitu, schopnost vnímat věci v souvislostech a schopnost domýšlet důsledky přijatých rozhodnutí. Veškeré tyto kompetence obnášejí specifický způsob myšlení, které lze nazvat jako strategické myšlení“ (Trunda, 2016, s. 17). Přísluší především řediteli a zástupci ředitele školy. Ovšem pokud je do procesu vize školy vtažený širší tým zaměstnanců organizace, je žádoucí, aby schopností strategického myšlení disponovali i tito zaměstnanci, jimiž mohou být členové umělecké rady, vedoucí jednotlivých oborů či oddělení. Strategie je tedy pomyslný výstup strategického řízení a zároveň nástroj k naplňování mise a vize školy. Portál ManagementMania uvádí, že: „*V praxi se jedná zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace*“ (Anon., 2017). Strategie, jako záměr v rozvoji školy musí být v souladu se základními výchozími předpoklady, tedy s hodnotami a zásadami školy. Strategie by neměla vybízet k činnostem a postojům, které by mohly být ve světle etického kodexu školy nežádoucí. „*Strategie je koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činností organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů*“ (Veber, 2009, s. 381).

„*Soudobé pojetí strategického řízení je vnímáno jako integrální součást celkového řízení organizace, přičemž spadá především do pravomoci vrcholového vedení organizace. Je spojováno s nejvýznamnějšími operacemi, které mají dlouhodobější povahu*“ (Veber, 2009, s. 511). Strategické řízení je zásadní manažerskou aktivitou, která se sestává ze všech manažerských funkcí. Strategické řízení v odborné literatuře s pojmem strategické plánování mnohdy splývá nebo jsou naopak tyto klíčové pojmy chápány odlišně. Zapříčiňuje to zřejmě fakt, že plánování obecně popisuje způsob rozvoje a je orientováno na budoucnost. „*Plánování je aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo, určení, co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo*“ (Veber, 2009, str. 51). Světlík popisuje proces strategického řízení v podstatě pod pojmem strategické plánování. „*Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a strategie. Odpovídá na otázku, jaké správné věci bychom měli v budoucnosti dělat, abychom byli úspěšní*“ (Světlík, 2009, s. 114-115). Kdežto Trojanová, Šnýdrová a Tureckiová pojmají vztah těchto pojmů jinak: „*Základními premisami strategického*

plánování, jako první fáze strategického řízení jsou vize a poslání (mise) školy“ (Trojanová, Šnýdrová & Tureckiová, 2013, s. 26).

Nastavení vize školy je v kontextu strategického řízení a strategického plánování školy základním bodem. Jednoduše formulováno nastaví-li management školy vizi školy, započal tím strategické řízení. Toto řízení povede k rozvoji školy, pokud je realizováno s konceptuální znalostí a je úplné ve svém cyklu. Strategický cyklus (model) je celý proces strategického řízení a probíhá v několika základních, neustále se opakujících fázích. Podle Vebr se mnozí autoři ve vymezení základního přehledu strategického cyklu v zásadě shodují. Strategický cyklus vypadá v převážně takto (Veber, 2009, s. 548):

Obrázek 1 Strategický cyklus



Jednotlivé fáze cyklu jsou nezaměnitelné a nenahraditelné. Každá fáze je významná svou specifickou charakteristikou a důležitostí. Mallya potvrzuje tvrzení Vebra. Jeho popis strategického procesu je vyjma fáze analýzy rozvojového potenciálu, kterou Mallya spojuje do situační analýzy totožným cyklem pěti fází. „*Proces strategického řízení dělíme do pěti fází: identifikace mise, vize a poslání, analýza okolí organizace (interní i externí), formulování strategie, implementace a posouzení dané strategie.*“ (Mallya, 2007, s. 27). Pro rozvoj školy skrze vizi školy je důležité, aby management školy pracoval s vizí školy v rámci celého konceptu strategického řízení a nejen to. „*Management školy se snaží dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle a poslání školy s jejími omezenými možnostmi. Přitom musí přihlížet ke stále se měnícímu prostředí, ve kterém škola funguje. Při formulování vhodné strategie je nutné zvažovat i míru rizika, které každá z uvedených strategií s sebou přináší*“ (Světlík, 2009, s. 133). Opět platí, že: „*Vize bez akce je sněním, akce bez vize je noční můrou*“ (Ludwig, 2013, s. 38).

3.2.3 Management, leadership a lídr

Mallya propojuje strategické řízení s vyšším rámcem – leadershipem. „*Strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech. Efektivní kombinace těchto elementů pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů*“ (Mallya, 2007, s. 27). Spojuje zde „strategické řízení („strategic management“) s vedením („leadership“) přičemž koncepty managementu a leadershipu bývají dávány spíše do protikladu – řízení x vedení“ (Trunda, 2016, s. 7).

Pojem leadership je v manažerské literatuře vysvětlován různě a mnohdy nejednoznačně. Takto ho definují Vodáčkové: „*Leadership je podstatně méně formálním a především tvůrčím vedením spolupracovníků. Leadership je pojem, který v českém manažerském jazyce dosud nemá jasný a jednoznačný překlad, ani interpretaci. Často se používá ne příliš sympatický pojem „vůdcovství“ nebo se užívá nějaký opis, jako např. „tvůrčí vedení“ spolupracovníků nebo „charismatické vedení“ apod. Představitel tohoto způsobu vedení lidí se obvykle označuje jako „lídr“ nebo „vůdčí osobnost“ nebo „vůdce*“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 247). Takto ho popisuje Covey: „*Vedení se zaměřuje na vizi a smysl. Vedení čerpá sílu z hodnot a správných principů. Vedení samo o sobě lze*

rozdělit na dvě části: jedna se zabývá vizí a směrem, hodnotami a cíli, druhá se zabývá inspirováním a motivováním lidí, prací a společnou vizí, smyslem a cílem“ (Covey, 2011, s. 220). Coveyho popis se vztahuje k stanovení základních premis strategického řízení. Covey vystihuje leadership ve světle teze Vodáčkových jako „charismatické vedení vůdčí osobnosti“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 247). Velmi proaktivně a v souladu s podstatou samotného významu vize formulují leadership Kouzes a Posner: „Leadership není o tom, kdo jste, ale o tom, co děláte. Tato metoda je pro všechny, kteří přijímají výzvy leadershipu – dovést lidi a firmy na místa, kdy nikdy předtím nebyli, dělat něco, co nikdy předtím nedělali, a přesunout se od obyčejného k vyjimečnému“ (Kouzes & Posner, 2014, s. 27). Přestože je základ leadershipu a s ním spojený proces vize silně pojímán duchovně, myšlenkově a také emocionálně nelze mu odepřít potřebný fyzický aspekt – „realizaci strategie (udělat, vyrobit, sladit, posílit). To vyžaduje vytvořit organizační strukturu, docílit, aby správní lidé vybavení správnými nástroji a adekvátní podporou dělali správnou práci, neplést se jim do práce a poskytnout jim pomoc, když o ni požádají“ (Covey, 2015, s. 219). Covey zde implicitně dokládá propojení managementu a leadershipu. Z teze je zřejmé, že by si tento tvůrčí styl vedení nevystačil pouze se „svými „měkkými“ (soft) prvky (sdílené hodnoty, vzájemné vztahy, organizační kultura a jiné)“ (Trunda, 2016, s. 7). Při rozvoji školy skrze vize nelze nevyužívat „tvrdé“ (hard) prvky (organizační struktura, informační systém a jiné) klasického managementu“ (Trunda, 2016, s. 7). Pracovníci školy by měli být adekvátně rozmístěni skrze organizační strukturu školy a mít jasně vymezené kompetence a odpovědnost ve vztahu k vizí školy.

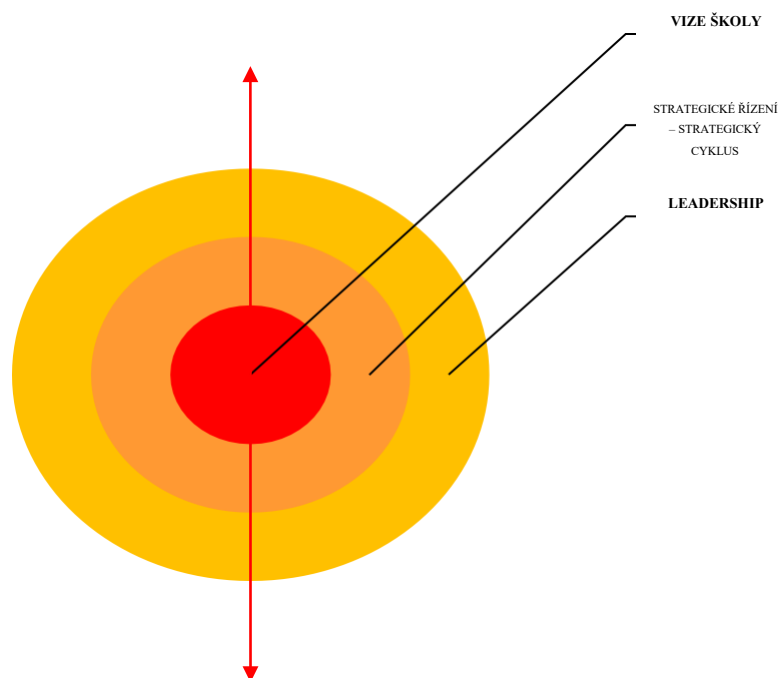
V praxi českých škol je leadership v současné době ve vztahu k rozvoji školy dosti zkloňovaný styl vedení. „Uplatňování leadershipu ve školství je v současnosti aktuálním tématem, které se objevuje především při hodnocení kvality školy z pohledu jejího řízení. Vychází se z toho, že moderní způsoby vedení lidí, používané a ověřené v podnikatelské sféře, mohou mít obecnou platnost i ve sféře neziskové (ve školách, nemocnicích, dobrovolných organizacích apod.). Aplikace leadershipu ve školství má ale širší souvislosti a málokdo si také uvědomuje, že právě prostředí ZUŠ je pro uplatnění principů leadershipu mimořádně vhodné“ (Stárek a kol., 2016, s. D1.1). Ovšem v praxi škol je stejně nejednoznačně pojímán jako v odborné literatuře. Je to logické, pokud je leadership tvůrčím stylem vedení lidí a je založen na výrazné hodnotě lídra, nelze ho přesně definovat. Tvůrčí činnosti, kreativita a zaujetí je relativní a lze jen těžko s konečnou platností jednoznačně definovat jaká míra je

dostačující pro rozvoj školy. Leadership je stejně relativní jako umění. Jediným dogmatem je lídr. „*Leadeři jsou tedy vzorem, inspirují společnou vizi, zkoušejí nové postupy, umožňují ostatním, aby se projeví a pracují srdcem*“ (Kouzes & Posner, 2014, s. 27). Lídr je strůjcem leadershipu, ale samozřejmě není jeho jediným účastníkem. Stejně jako není možné, aby se na procesu rozvoje školy podílel pouze jeden účastník. „*Leadeři nikdy nedosáhnou výjimečných věcí sami. Mobilizují ostatní, aby bojovali za společné cíle*“ (Kouzes & Posner, 2014, s. 41). Teze Kouzese a Posnera předpokládají demokratický akcent lídra. Direktivní prosazování vize školy ke komplexnímu rozvoji školy jistě není ta pravá cesta. „Rozumný“ direktivní přístup by mohl najít uplatnění v méně kreativních činnostech v jiné části strategického cyklu, která se soustředí na fyzický aspekt vize a je více v duchu klasického managementu tedy „řízení“. Lídrem v prostředí škol by měl být ředitel školy, ale nemusí být jediný.

„*Efektivní vedení lidí se netýká pouze osoby ředitele školy. Dobrým lídrem může a měl by být i zástupce ředitele, vedoucí předmětové komise, ale i třídní učitel*“ (Světlík, 2009, s. 275). Lídrem může být obecně každý pedagogický pracovník. Podle Světlíka jsou pedagogičtí pracovníci především morálními lídry, kteří by měli naplňovat hodnoty a zásady školy ve vztahu k žákům a rodičům. „*Školy hrají ojedinelou roli ve vývoji společnosti. Všichni pedagogičtí pracovníci, aniž si to někdy plně uvědomují, mají při své práci velkou morální odpovědnost. Jsou nejen odpovědní za to, že si žáci jejich přičiněním osvojí nezbytné znalosti, dovednosti, kompetence a tak dále, ale aniž si to uvědomují, fungují ve společnosti i jako určitý morální vzor pro své žáky a studenty (role rodičů je samozřejmě v tomto nezastupitelná)*“ (Světlík, 2009, s. 276). Ovšem ve vztahu k vizi již lídrem nemůže být každý. Ve vztahu k vizi školy jako nástroje jejího rozvoje by měl být lídrem především ten, kdo má potřebné schopnosti a nese odpovědnost za rozvoj školy. Na základě celkové domnělé odpovědnosti jasně vyplývá ředitel školy. Být vzorem (inspirovat) a mít důvěru jsou hlavní předpoklady lídra vize školy. „*Důvěryhodný základ leadershipu položíte tehdy, když uděláte to, co říkáte, že uděláte*“ (Kouzes & Posner, 2014, s. 50).

Leadership rámuje koncept strategického řízení v centru s vizí školy, která těmito jednotlivými koncepty prostupuje a propojuje je.

Obrázek 2 Leadership-strategické řízení-vize



3.3 Tvorba vize

„Obrysy vize se neobjevují v křišťálové kouli, zirájící do izolace horních úrovní organizační stratosféry. Vize vznikají na základě konverzací se zákazníky v obchodech. Pocházejí z interakce mezi zaměstnanci ve výrobní hale, v laboratoři nebo jídelně. Jsou domlouvány na chodbách, na schůzkách a v domovech lidí“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 125). Z tvrzení Kouzese a Posnera je zřejmé, že tvorba vize není zatížena potřebou, aby vizionář byl nějakým specialistou na předpověď budoucnosti. Vizi jako živý organizmus vytváří lidé konkrétní organizace – management školy, pedagogové či popřípadě ostatní zaměstnanci. „Existuje řada argumentů pro to, aby do procesu tvorby vize značky bylo zapojeno co nejširší spektrum zaměstnanců organizace, například: poskytuje to mnohem bohatší pole nápadů; zaměstnanci si více uvědomí potenciální výzvy a příležitosti budoucnosti; zaměstnanci budou výslednou vizi lépe chápat; pokud zaměstnanci uvidí, že jejich nápady jsou brány vážně, posílí to výrazně jejich oddanost organizaci; posiluje to kulturní pouta v rámci organizace“ (De Chernatony, 2009, s. 105). Vizi by ve světle této

teze měli tvořit přímo zaměstnanci organizace. Má-li vize dle slov Plamínka patřit především zaměstnancům, mohla by její následné sdílení a naplňování tvorba samotnými zaměstnanci usnadnit. „*Vize je určena spíše lidem, kteří budou ve firmě pracovat nebo s ní budou v úzkém kontaktu*“ (Plamínek, 2011, s. 42). V základních uměleckých školách se jedná o tým pedagogických i nepedagogických pracovníků a management školy. Zapojení zaměstnanců do samotné tvorby vize doporučoval také doplňující dokument RVP ZUV – Manuál pro tvorbu RVP ZUV: „*Krok č. 1. Sběr myšlenek - Proveďte v pedagogickém sboru rychlou anketu na téma: 1. Čím naše škola vyniká? 2. O co nám jde ve vzdělávání především? Alternativou je diskuse (ideálně ve skupinkách) s následnou prezentací výsledků práce. Krok č. 2. Stanovení priorit - Sjednoťte příbuzné formulace, stanovte jejich pořadí a důležitost. Příspěvky, které nesouvisí s tématem zaměření a vize, je dobré rovnou vyřadit. Krok č. 3. Sepsání kapitoly - Zformulujte jasné zaměření a vizi školy, ověřte si u učitelů jejich srozumitelnost a pravdivost. Pokud je výsledek neuspokojivý, ještě jednou téma proberte s učiteli (možná špatně pochopili záměr nebo zadání)*“ (Lisner, 2010, s. 22). Zcela demokraticky k tvorbě vize přistupuje v jednom svém tvrzení Trojanová, která přenáší odpovědnost a rozhodnutí o směru budoucnosti školy na pedagogy. „*Ředitel školy se zeptá podřízených, kam by chtěli školu směřovat, neboť právě oni budou hlavními uskutečňovateli vize, a jejich přání se podřídí*“ (Trojanová, 2014, s. 26). Díky tomuto přístupu by mohla být automaticky zajištěna zásada srozumitelnosti, jednoznačnosti a uskutečnitelnosti. Ovšem sporným faktem zůstává, kdo je v této situaci lídrem vize. Možnost výběru je dvojí - je jím podrobený ředitel školy nebo kolektiv zaměstnanců. Literatura s tematikou vedení lidí a řízení v prostředí škol a školských organizací ovšem nedoporučuje pouze tvorbu vize ve spolupráci všech zaměstnanců. Setkáme se také s dalšími dvěma způsoby tvorby vize. V prvním způsobu dominuje ředitel školy, který si vizi vytvoří sám. „*Nelze zcela negovat cestu autoritativní vize ředitele – někdy je jeho vize tak kvalitní a dokáže posunout školu vpřed, že se striktní vymezení ukáže jako přínosné*“ (Trojanová, 2014, s. 27). Stejně jako Trojanová připisuje Světlík autorství vize řediteli školy, dále pak současně uvádí, že u ředitele školy vize nekončí. „*Je na řediteli školy, aby definoval své vize, které by naplnily poslání jím řízené školy. Tato vize musí být vhodným způsobem komunikována spolupracovníkům*“ (Světlík, 2009, s. 276). Při tvorbě vize se management školy nemusí rozhodovat pouze mezi těmito protikladnými způsoby.

Kompromis mezi nimi uvádí Trojanová, jako nejvíce vhodnou variantu. „*Nejvhodnější cestu představuje kombinace obou postupů – diskutují se názory vedení školy a řadových pedagogů (na velkých školách např. v rámci vzdělávacích týmů a požadavky pak přednáší střední management) a hledá se kompromis*“ (Trojanová, 2014, s. 27). Jako přínos společné tvorby vize školy se jeví větší porozumění vize zaměstnanci. Díky společné práci a vlastnímu přínosu se také dostaví osobní zodpovědnost a motivace k naplňování vize. „*Když se neomezí tvorba vize značky jen na manažerský tým, ale podaří se realizovat sdílený přístup, změní se pohled zaměstnanců na značku z „jejich“ (tj. zodpovědnost vedení) na „náš“.* Pokud se tvorba vize ponechá jen na týmu vybraných manažerů, zbavuje se organizace možnosti prověřit životaschopnost nápadů těmi, kdo budou vizi značky uvádět v život. Shromáždění názorů a nápadů zaměstnanců v rámci celé organizace sice zabere delší čas, avšak jejich zapojením do procesu tvorby vize se přirozeně přesunou z pasivní pozice (vyhovět) do aktivní pozice (chci)“ (De Chernatony, 2009, s. 106).

Před tvorbou vize školy by si měl ředitel či všichni zaměstnanci (záleží na způsobu tvorby vize) nastavit (nebo pouze upomenout) také svoji osobní vizi nebo se pozastavit nad svou osobní sebereflexí. Vzhledem k tomu, že „vize musí mít smysl a musí být něčím, co změní životy lidí a každý, kdo má o vizi zájem a koho se dotýká, se v ní musí najít“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 132), je podstatné aby alespoň hlavní aktéři vize měli svou osobní vizi. „Pokud je vize školy – skupinová vize nebo vize organizace v napojení a v harmonii s osobní vizí jednotlivých zaměstnanců vzniká rozvoj školy – úspěch jako produkt vzešlý ze spokojenosti, motivované a aktivní práce zaměstnanců. Samotná vize vytváří silný druh motivace – vnitřní motivaci cestou. Tato motivace sílí, pokud souzní více vizí najednou (osobní vize, skupinová vize, vize organizace)“ (Ludwig, 2013, s. 58- 73). Lze předpokládat, že případný nesoulad těchto dvou vizí bude blokovat rozvoj školy či ohrožovat zaměstnance (v první řadě ředitele školy) syndromem vyhoření. „*Vize týkající se vašeho podnikání, práce a kariéry je nejúčinnější, když je tvořena ve světle vaší osobní vize. Důvodem pro to, proč tolik lidí nedokáže dovést věci do konce a selže, když se jim do cesty postaví obtíže, je nedostatečné propojení této vize s jejich osobním životem*“ (Moran, Lennington, 2014, s. 31).

Od září roku 2012 udává ředitelům základních uměleckých škol povinnost mít vytvořenou vizi školy dokument školní vzdělávací program (ŠVP). Vize se tvoří s různým

záměrem nebo na základě různých impulzů – potřeba změny v procesech školy, spojení pracovního týmu a vytvoření pozitivní, motivující kultury a klimatu školy, marketingový záměr. „*Tvorba vize nebo její změna může být zahájena z různých důvodů (zahraniční inspirace, potřeba odlišit školu v konkurenčním prostředí nebo vnitřní přesvědčení ředitele školy)*“ (Trojanová, 2014, s. 26). Vizi školy i potenciální ředitel, kandidát v konkurzním řízení. „*Ředitel školy stanoví vizi již v koncepci rozvoje školy, kterou obvykle předkládá při konkurzu. Vize pro něho představuje cíl, tedy to, kam chce školu posunout*“ (Trojanová, 2014, s. 23).

Výběr způsobu tvorby vize je na řediteli školy, který se může zcela svobodně rozhodnout, zda stanoví vizi školy sám nebo do tvorby vize vtáhne zaměstnance. Ředitel školy rozhoduje do jakých činností a jakou mírou v rámci celého procesu vize svůj tým zapojí. Vytyčená cesta za rozvojem školy nemusí mít vždy přímočarou trasu klidným terénem. Z tohoto důvodu je výhodné mít osobní vizi a vizi školy v souladu a nezvyšovat si případným nesouladem možná rizika a potencionální selhání.

3.3.1 Zásady pro tvorbu vize

„*Základem tvorby vize je uvědomit si, v jakém směru by mohla být značka dlouhodobě přínosem pro své účastníky. Při stanovení vize jde o to mít odvahu, určit časový horizont budoucích změn prostředí a namotivovat pracovníky, aby s nadšením změny realizovali*“ (De Chernatony, 2009, s. 101).

První zásadou pro tvorbu vize je podle De Chernatonyho samotná příprava na tvorbu vize, tedy provedení analýzy současného stavu školy se zaměřením na silné stránky a příležitosti a s ohledem na slabé stránky a možné hrozby. Další zásady pro tvorbu účinné a životaschopné vize definuje a doporučuje Kotter. Jeho zásady citují také Vodáčkoví: „J. P. Kotter doporučuje, aby vize byla snadno představitelná, adresně přitažlivá, uskutečnitelná, jasně zaměřená, pružná a srozumitelná“ (Kotter in Vodáčkoví, 2013, s. 188).

1) Zásada obraznosti („imaginable“) – vize obrazně popisuje budoucí cíl.

Fakt, že obraznost k vizi neodmyslitelně patří, popisuje i Kouzes a Posner: „*Vize jsou obrazy v mysli – dojmy a zobrazení. Slovo vize samo o sobě má svůj původ ve slovesu „vidět“. Prohlášení vize by tedy nemělo být vůbec prohlášením. Měly by to být obrazy-*

slovní obrazy. Vize jsou více obrazy než slova. Proto, aby byla vize sdílena, musí být viděna v oku myslí“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 151).

- 2) Zásada adresné přitažlivosti („desirable“) – vize oslovuje žáky, rodiče, zaměstnance školy a veřejnost. Dlouhodobě odráží zájmy hlavních partnerských skupin organizace (tzv. „stakeholders“)
- 3) Zásada uskutečnitelnosti („feasible“) – činnosti a cíle, které vize určuje, jsou obecné a skutečně dosažitelné globální cíle (tzv. „goals“). Reálnost vize podpoří opora o silné stránky školy. Dosažitelné cíle jsou globální ve smyslu souladu s obecnými a zvláštními cíli uměleckého vzdělávání.

Globální cíle uměleckého vzdělávání dělí Průcha na obecný cíl a zvláštní cíle: *„Obecným sociokulturním cílem uměleckého školství je uplatnění uměleckých činností pro rozvoj tvořivého potenciálu ve společnosti, který umělecké školství využívá jednak k rozvíjení schopností talentovaných jedinců, jednak ke všeobecnému kulturnímu rozvoji populace s ohledem na požadovaný vývoj příslušné společnosti“ (Průcha, 2009, s. 97).* Zvláštními cíli v uměleckém školství jsou dle Průchy (Průcha, 2009, s. 97):

- Rozvíjení tvořivých, poznávacích a komunikačních dispozic prostřednictvím uměleckých činností,
- Rozvíjení schopností k vnímání, reflexi a interpretaci uměleckých nebo estetických fenoménů, k poučené komunikaci o nich a k jejich posuzování, zpravidla v souvislosti s kultivováním vkusu,
- Rozvíjení předpokladů k umělecké symbolizaci a utváření stylu,
- Pěstování technologických a řemeslných schopností,
- Nabývání znalostí o vývoji umění a uměleckých činnostech,
- Sebepoznávání v kulturním nebo sociálním kontextu a kritická reflexe kulturní a společenské reality.

„Míra závažnosti těchto cílů a metody k jejich naplňování se samozřejmě mění v závislosti na kulturním, sociálním, ekonomickém a politickém kontextu a kontextu konkrétní školy, která poskytuje umělecké vzdělávání“ (Průcha, 2009, s. 97).

- 4) Zásada jednoznačnosti („focused“) - vize je jasně zaměřená, konkrétní a při její tvorbě se musíme vyvarovat nejasnostem a rozporům. Dostatečně jasná vize usměrňuje základní rozhodovací procesy. Každému zaměstnanci musí být jasné, co bude dělat pro její naplnění.
- 5) Zásada pružnosti („flexible“) - díky přiměřenému a obecnému rámci vize nebrání jednotlivé, konkrétní iniciativě a adekvátnímu chování zaměstnanců. Vize pružně reaguje na možné změny a je trvalá v běhu času.

Nepřímo zásadu pružnosti, adresné přitažlivosti a jednoznačnosti uvádí také Kouzes a Posner. „*Vize musí být přesvědčivé a nezapomenutelné, aby vydržely nápor času*“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 159).

- 6) Zásada srozumitelnosti („communicable“) – vize je snadno sdělitelná a lze ji jednoduše vysvětlit. Podle Kottera „během pěti minut“ (Kotter in Vodáčkoví, 2013, s. 188).

Zajímavě definuje zásady pro tvorbu vize Ludwig, který radí zaměřit se na:

- 1) Fyzické zpracování vize – vize je sepsaná na papír, kde ji můžeme aktualizovat a zdokonalovat. Škola toto doporučení plní s příchodem školního vzdělávacího programu bez výjimky. Některé školy tuto fyzicky zpracovanou vizi ještě dále zviditelňují na svých webových stránkách. „*Náš mozek má výraznou tendenci zapomínat, a to i tak zásadní věci, jako je naše vize. Fyzické zpracování nám ji pomůže připomínat*“ (Ludwig, 2013, s. 86).
- 2) Emoční odezvu vize – toto doporučení odkazuje na fakt, že vize může být uměleckým dílem - obrazem nebo melodií budoucnosti. Vize školy může být doplněna obrázkem nebo citátem, se kterým poslání školy, nebo ředitel školy a samotní zaměstnanci silně rezonují.
- 3) Zaměření na činnosti, nikoliv na cíle – díky zaměření na cestu se zvýší spokojenost v přítomnosti. Zaměření na cíl může vyvolat závislost na

samotných cílech a nepodporuje dlouhodobou spokojenost, „protože lidé podléhají *hédonické adaptaci*“¹ (Ludwig, 2013, s. 86).

- 4) Zapojení činností ega-2.0² – sobecky zaměřená vize s sebou nepřinese komplexní rozvoj jako vize nesobecká. „*Je-li vize zaměřena pouze sobecky, nedokáže její naplňování vyvolávat emoci meaning - pocit životního smyslu*“ (Ludwig, 2013, s. 86).
- 5) Vyváženost a propojenost součástí – vize by měla být koherentní. „*To znamená, že všechny její prvky do sebe zapadají a jsou v souladu. Ve vizi by tak neměly zůstat žádné zásadní rozpory, které by znamenaly, že naplňování jedné části vize znemožní naplňování části jiné*“ (Ludwig, 2013, s. 87).
- 6) Doplnění vize kotvítky – což mohou být předměty nebo symboly, které nám vizi neustále připomínají. V prostředí školy mohou jako kotvítko sloužit – maskoti, logo, motivační názvy nebo školní hymna.

3.3.2 Metody pro tvorbu vize

Základní metodou pro tvorbu vize je jak ve fázi příprav, tak ve fázi samotné tvorby všestranná SWOT analýza, která pracuje se silnými, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Analýza současného stavu je prvním důležitým momentem, protože „*abyste si mohli představit budoucnost, musíte se podívat na to, co se děje právě teď. Musíte objevit trendy a vzory*“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 117). Musíme pojmenovat silné a slabé stránky a musíme objevit příležitosti a hrozby. Někteří odborníci z oblasti školství doporučují SWOT analýzu doplnit ještě STEP analýzou, která zjišťuje stav vnějšího prostředí organizace v oddělených oblastech – faktory sociální, technické, ekonomické a právní.

„*Ideální je kombinace obou nástrojů – v rámci SWOT analýzy stanovit silné a slabé*

¹ „*Hédonická adaptace představuje skutečnost, že si člověk na dosažení jakéhokoliv cíle až nečekaně rychle zvykne. Za pár minut, hodin či maximálně dnů již dosažený cíl nevytváří téměř žádné pozitivní emoce.*“ (Ludwig, 2013, s. 53)

² „*Mnozí myslitelé se odjakživa zabývali otázkou definice dobra a zla. Z pohledu samoorganizace by se evolučním dobrem daly označit právě činnosti ega 2.0. Tedy to, že jedinec dokáže dělat věci pomáhající nejenom jemu, ale také ostatním jedincům a společnosti, jejichž je členem.*“ (Ludwig, 2013, s. 70)

stránky školy a prostřednictvím STEP analýzy pak zjišťovat vnější faktory (a ty si ještě popř. rozdělit na pozitivní a negativní)“ (Trojanová, 2014, s. 25).

Ludwig doporučuje využít v přípravách tvorby vize tyto doplňkové metody:

- 1) SWOT analýza („Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats“) Ludwig radí, abychom si dali záležet při tvorbě silných a slabých stránek, doporučuje mít v každé oblasti minimálně 10 bodů. *„Silné stránky by měly být využity v činnostech, které budeme k naplňování vize používat nejčastěji. Tam, kde máme dovednosti a vidíme smysl, vzniká totiž flow³. Naopak slabé stránky jsou nepřítelem flow a my bychom si na ně měli při tvorbě vize dávat pozor. Pokud v nějaké činnosti nemáme dostatečné dovednosti, a přesto je pro naplňování vize důležitá, přichází úzkost a frustrace“* (Ludwig, 2013, s. 76). Zde je značnou výhodou pro ředitele školy schopnost strategického myšlení a schopnost správně se rozhodnout. *„Zamyšlení se nad životními příležitostmi odhaluje možnosti, které nám dnešní svět nabízí. Při tvorbě vize je pak vhodné vybrat z těchto možností pouze ty klíčové a ostatním umět zabouchnout dveře“* (Ludwig, 2013, s. 78).
- 2) Seznam osobních úspěchů - tento seznam je přehledem toho, co se nám nebo škole již podařilo, za co jsme na sebe hrdí a čeho si ceníme. Je to pozitivní emoční kotva při tvorbě vize.
- 3) Analýza motivujících činností – slouží jako přehled všech činností a věcí, které bychom chtěli dělat. Pro přehlednost je dále Ludwig dělí do čtyř skupin:
 - *Činnosti přinášející rozvoj* (vzdělávání, rozvoj dovedností)
 - *Činnosti vytvářející odkaz* (předávání uměleckých hodnot, vzorů, kulturních tradic, kultivace žáků, výchovně-vzdělávací činnost)
 - *Činnosti pomáhající budovat vztahy* (tvorba pracovních kontaktů, přátelského klimatu a prostředí školy)

³ *„Tam, kde je výzva a zároveň dovednosti, přichází flow. Dlouhodobě se uvolňuje dopamin, člověk je kreativnější. Lépe se učí a je spokojenější. S každým krokem po cestě k vizi se přibližuje k mistrovství.“* (Ludwig, 2013, s. 62)

- *Činnosti ega-2.0* (nesobecké činnosti, které mají hlubší smysl, činnosti podporující fungování školského systému, lepší vedení uměleckého vzdělávání)
- 4) Beta-verze osobní vize – je základem pro finální vizi. Její tvorba spočívá v zodpovězení následujících otázek:
- Jaký je Váš nejoblíbenější citát? Jaká myšlenka s Vámi silně rezonuje?
 - Jaké jsou Vaše tři nejdůležitější životní hodnoty?
 - Čemu chcete věnovat čas svého života? Jaké činnosti chcete ideálně dělat?
 - Jak můžete být užiteční lidské společnosti? Jaké činnosti ega-2.0 můžete dělat?
- 5) Samotná finální podoba vize (vize je vlastní tvorbou, jak bude tedy vypadat, záleží jen na autorech – řediteli, vtažených zaměstnancích školy. Vize může být slogan, věta, odstavec plynulého textu, nebo pár odrážek)

Příklady finálních podob vize:

- 1) „*Umělecké vzdělávání pro harmonický život.*“ (ZUŠ Hranice)
- 2) „*Chceme, aby naše ZUŠ byla jednou z hlavních institucí kulturního dění ve městě, což je jeden z našich úkolů. Přejeme si, aby k nám chodily děti rády, stejně tak jako poslouchají pohádky. Vždyť přece chodí do „POHÁDKY“.*“

Václav Fišer: Co je v pohádce

*„V pohádce je jako v ráji, všechno se tam může stát,
drak princezně v černém háji, ze šlehačky staví hrad.*

*Ohniváku kape z šosu a vodník je na suchu,
živáček vzal smrtce kosu, kráva lítá ve vzduchu.*

S pohádkou se dobře žije

*i největší filuta, s kterým jindy čertík šije,
mlčí, ani nedutá.*

*Nad pohádkou dech se tají, v pohádkách se všechno smí,
čerti s andílky si hrají, pejsci o kočičkách sní“.* (ZUŠ Nymburk)

- 3) *„Vize školy aneb co chceme být? Čtyřoborová přátelská otevřená škola:*
- *S jasnými pravidly.*
 - *S kamarádkými, ale profesionálně pracujícími učiteli, kteří vědí, jak na to.*
 - *Se žáky, kteří se chtějí něco naučit.*
 - *S rodiči žáků, kteří škole důvěřují, podporují práci učitelů a případně i pomohou.*
 - *S podporou města jako zřizovatele a s respektem ze strany spoluobčanů.*
 - *S ambicí zůstat kulturním centrem města a okolí.*
 - *A s výsledky, které jsou vidět! (ZUŠ P. Ebena Žamberk)*
- 4) *„Poslání školy chápeme jako otevřenou výzvu pro všechny, kteří se chtějí vzdělávat v uměleckých oborech a smysluplně využít svůj volný čas. Ve výuce chceme i nadále nabízet moderní trendy a přizpůsobit nabídku a styl výuky novým požadavkům a poskytovat žákům vzdělání, které bude celým svým duševním vývojem směřovat k celistvé a harmonické osobnosti schopné samostatné práce, logického myšlení, k osobnosti kreativní, která se rozvíjí v přátelské atmosféře. Formou důvěry a vzájemného respektu mezi žáky a učiteli chceme i nadále v žácích probouzet zájem o umění, které je bude dlouhodobě provázet v osobním životě.“ (ZUŠ Žatec)*

3.4 Sdílení a naplňování vize

Pokud má management školy vizi již stanovenou, může „roztočit kolo“ strategického cyklu a začít realizovat další jednotlivé fáze strategického řízení. *„Pokud je vize stanovená, je možné přikročit k aktivitám směřujícím k jejímu naplňování. Naplňování vize představuje soubor určitých činností, které spadají jak do role lídra, tak do role manažera“ (Trojanová, 2014, s. 27).* Tvorba vize může být z části na zaměstnancích nebo pouze na managementu školy, naplňování vize (využívání nástroje k rozvoji školy) vyžaduje zapojení obou skupin, a to s konkrétním rozdělením. Ředitel školy (popřípadě také střední management školy) v rámci managementu naplňování vize plánuje, kontroluje, vyhodnocuje a dle potřeb tvoří dočasné nebo nové organizační struktury a v rámci leadershipu je pro své zaměstnance vzorem, motivuje je k naplnění vize, sdílí s nimi své výstupy a neustále připomíná vizi školy. *„Formulace hlavního cíle organizace a strategický plán organizace jsou jedna věc, zatímco docílit, aby všichni byli naladěni na stejnou notu, je věc druhá – a stejně významná. Je to velká věc. Být příkladem je role, která*

se plně promítne do hledání cesty. Pokud to neuděláme, lidé se neocitnou na stejné lodi, nevytvoří se u nich emocionální vazba k záležitostem strategického významu a všechno další bude negativně poznamenáno“ (Covey, 2015, s. 215). Pedagogové školy jsou partnery managementu školy ve smyslu sdílení vize a ve smyslu naplňování vize jsou společně s ním jejími vykonavateli. *„Lakmusovým papírkem dobré formulace základních cílů organizace a strategického plánu je schopnost kohokoli v organizaci, na libovolné úrovni a v jakémkoli postavení, popsat – jak se podílí na jejich realizaci, čím k ní přispívá a jak jsou tyto cíle v souladu s hodnotami, jimiž se organizace řídí. Všichni v organizaci vědí, kde se nachází sever a jak oni sami přispívají k tomu, že se organizace jako celek pohybuje správným směrem“* (Covey, 2015, s. 218). Sdílení a naplňování vize je vzájemně propojené. Podle míry sdílení vize lze očekávat míru jejího naplnění. Podle Coveyho to jsou dvě fáze, dvě poloviny jedné společné cesty v rozvoji školy. *„Když všichni lidé v organizaci dobře chápou a sdílejí její poslání a strategický plán, ať už díky tomu, že se s nimi identifikovali nebo že se podíleli na jejich vzniku, jste na půl cesty k vytouženému cíli, protože nezbytné mentální, emocionální a duchovní aspekty jejich realizace již existují. Zbývá fyzický aspekt, který bude následovat“* (Covey, 2015, s. 218-219). Naplňování vize školy je ve vztahu s leadershipem a managementem rozvrženo dle charakteristiky jednotlivých souvisejících prvků (hard & soft). Úlohou managementu potažmo manažera je organizace jednotlivých etap strategického řízení – strategické plány, harmonogram realizace, zajištění zdrojů a aktivit k naplnění strategických cílů, monitoring, kontrola a vyhodnocení etap strategického řízení. Úlohou leadershipu potažmo lídra je stanovení, inspirování a sdílení smysluplné, trvalé a autentické vize a její neustálé připomínání a vyvolávání v životě školy. *„Vedení se zaobírá vizí (jejím udržením v povědomí), výsledky a efektivností. Management zavádí struktury a systémy, nezbytné k dosažení očekávaných výsledků“* (Covey, 2011, s. 219). Konkrétní sdílení a naplňování vize školy se stejně jako její tvorba odvíjí od míry zapojení určitého počtu zaměstnanců, kontextu školy, potřeb, představ a různorodých možností dané školy. Z odborné literatury se dá ale vyčíst obecné pravidlo, že má-li vize sloužit jako nástroj k rozvoji školy, musí být vytvořená na míru konkrétní škole, sdílená mezi všemi zaměstnanci školy, musí ji vést a podporovat důvěryhodný a následování hodný lídr s manažerskými kompetencemi.

4 Závěr teoretické části

Odborné literatury pojednávající o vizi je velmi mnoho. Téměř v každém titulu s tématem vize, je vize spojena s rozvojem (lepším obrazem budoucnosti) – rozvojem organizace, rozvojem školy, rozvojem zaměstnanců, seberozvojem ředitele školy, lídra, či se vznikem a realizací změny. Veškeré zásady a metody související s vizí, které jsou uvedené v odborné literatuře z firemní sféry, sféry bussinesu, managementu, selfmanagementu a osobnostního růstu jsou přenosné a platné pro specifické prostředí školství, konkrétně pro prostředí základních uměleckých škol.

Na základě studia odborné literatury bylo v teoretické části ověřeno hlavní dogma cíle závěrečné bakalářské práce – vize školy je nástroj rozvoje školy. Vize je nástrojem rozvoje školy, pokud je smysluplná, autentická, koherentní s posláním školy a ideálně nastavena dle ověřených a doporučujících zásad. Pokud je vize sdílená mezi všemi zaměstnanci školy, podporuje a vede ji důvěryhodný a následování hodný lídr s manažerskými kompetencemi stává se z ní plnohodnotná premisa strategické řízení a leadershipu.

Vize je prvním neopomenutelným krokem na cestě rozvoje školy. „*Jak pravil filozof Lao-č: Když nevíš, kam pluješ, není ti žádný vítr dobrý*“ (Bedrnová in Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, s. 34).

5 Výzkumná část

V teoretické části závěrečné bakalářské práce bylo ověřeno hlavní dogma cíle, že vize školy je nástroj rozvoje školy, za dodržení zásad pro její tvorbu, sdílení a její existence v rámci širších myšlenkových konceptů. Ve výzkumné části závěrečné bakalářské práce budou tato zjištění z teoretické části vyhodnocována a dávana do souvislosti s výsledky výzkumného šetření. Skrze cíl práce bude díky výzkumnému šetření dále konkrétně zjištěno a popsáno kdo tvoří vizi školy, zda se při její tvorbě a formulování využívají konkrétní doporučení a zásady, jak se vize sdílí a naplňuje, kdo vizi na škole prosazuje a především jaký má vize efekt v rozvoji dané školy.

5.1 Metodologický postup

5.1.1 Výzkumný cíl a výzkumný problém

Vzhledem ke skutečnosti, že o této problematice ještě nebylo pojednáno, dávám si za cíl: Popsat vize vybraných základních uměleckých škol a popsat jejich konkrétní využití pro rozvoj těchto škol.

Výzkumný problém závěrečné bakalářské práce zní: Jakým způsobem pracují základní umělecké školy se svou vizí?

5.1.2 Vymezení objektu šetření a respondentů

Objektem šetření jsou základní umělecké školy na území ČR, které poskytují umělecké vzdělávání ve všech čtyřech uměleckých oborech, jimiž jsou: hudební, taneční, výtvarný a literárně-dramatický obor. Respondenty pro rozhovor jsou ředitelé zmíněných základních uměleckých škol. Výběrovým souborem zvoleným na základě záměrného výběru jsou čtyřoborové základní umělecké školy, v jejichž vedení je ředitel, který se aktivně podílel na reformě základního uměleckého vzdělávání - ředitel pilotní základní umělecké školy, ředitel - odborný konzultant a autor konkrétních částí dokumentu rámcového vzdělávacího programu základního uměleckého vzdělávání (RVP ZUV). Reforma základního uměleckého vzdělávání je relevantním znakem pro zmíněný záměrný výběr. Díky této reformě se stala vize školy oficiální součástí vzdělávacího dokumentu školy – školního vzdělávacího programu (ŠVP). Na základě záměrného výběru dle uvedených relevantních znaků jsem vybrala 6 respondentů v pozici ředitel/ředitelka

čtyřoborové základní umělecké školy na území ČR. Z tohoto výběrového souboru jsou 4 respondenti ředitelé pilotních ZUŠ a 2 respondenti jsou ředitelé - autoři a lídři jednotlivých částí dokumentu RVP ZUV.

5.1.3 Techniky ke sběru a analýze dat

Vzhledem k zaměření závěrečné bakalářské práce jsem vybrala **metodu rozhovoru**, někde také uvedenou jako interview. „*Interview je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondenta. U interview můžeme sledovat také některé vnější reakce respondenta a podle nich potom pohotově usměrňovat další průběh kladení otázek. Obsahem interview jsou otázky a odpovědi. Dává se v něm přednost otevřeným otázkám před uzavřenými. V průběhu interview může výzkumník otázku přeformulovat. Když se mu zdá, že respondent nedostatečně odpověděl, může požádat o vysvětlení odpovědi, může klást dodatečné otázky apod. Interview se dává přednost před dotazníkem tehdy, když hledáme bezprostřední, osobní anebo důvěrné odpovědi*“ (Gavora, 2000, s. 110). Rozhovor jsem použila polostrukturovaný, který obsahuje připravený okruh otázek k danému tématu závěrečné bakalářské práce a dále je částečně možné přenechat volnost respondentovi. Pro další analýzu dat z rozhovorů jsem zvolila metodu otevřeného kódování. „*Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebírány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumní dále pracuje*“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2014).

Osnova polostrukturovaného rozhovoru:

1. Máte vytvořenou vizi školy?
2. Jaký byl impulz, důvod k tvorbě vize školy?
3. Kdo tvořil vizi školy?

Doplňující otázky:

V případě, že pracovníci školy:

- Tvořili vizi všichni pedagogičtí pracovníci nebo pouze vybraný tým?

- Bylo potřeba pracovníky k tvorbě vize motivovat? Jakým způsobem? Který byl nejvíce efektivní?
- Co bylo největším přínosem při tvorbě vize samotnými pedagogy? Co bylo největším přínosem při tvorbě vize pro samotné pedagogy?

V případě, že vizi tvořil pouze management školy:

- Z jakého důvodu vizi školy tvořil pouze management školy?
- Kdo konkrétně tvořil vizi- ředitel školy, zástupce, vedoucí oborů či jiní vedoucí pracovníci?

Doplňující otázka pro oba případy:

- Byla vize tvořena v souladu s osobní vizí?

4. Co bylo prvním krokem v tvorbě vize?

Doplňující otázky:

- Jakým způsobem se analyzoval současný stav školy?
 - Shledali jste nějaké obtížnosti na analýze současného stavu školy? Jak jste se s nimi vyrovnali?
 - Kdo se na analýze podílel?
5. Stanovili jste si nějaké zásady při tvorbě vize? „*J. P. Kotter doporučuje, aby vize byla snadno představitelná, adresně přitažlivá, uskutečnitelná, jasně zaměřená, pružná a srozumitelná*“ (Vodáčkovi, 2013, s. 188).

Doplňující otázka:

- Která zásada byla nejobtížněji naplnitelná? Proč tomu, tak bylo?

6. Jakých doporučení jste se dále při tvorbě drželi?

Doplňující otázky:

- Která Vám byla nejvíce nápomocná?
- Znáte doporučení P. Ludwiga „*Doporučení, která vám pomohou zvýšit šanci, že vize bude dlouhodobě fungovat: fyzické zpracování vize, emoční odezva vize, zaměření na činnosti nikoliv na cíle, zapojení činností ega-2.0, vyváženost a propojenost součástí, doplnění vize kotvítky*“ (Ludwig, 2013, s. 86, 87).

7. Je vize viditelná? Jak ji sdílíte?

Doplňující otázky:

- Pro pracovníky?
- Pro žáky a rodiče?
- Pro veřejnost?

8. Kdo prosazuje vizi školy? Kdo je jejím lídrem?

9. Jaké nástroje volíte k naplnění vize školy?

10. Jak naplňují vizi školy pedagogové?

Doplňující otázka:

- Jakým způsobem jsou motivováni a stimulováni?

11. Aktualizujete vizi školy, jak často s ní pracujete?

12. Jaký efekt má podle Vás vize školy v rozvoji školy?

Doplňující otázka:

- Jakou váhu jí v tomto ohledu přepisujete?

13. Co je díky formulování vize školy u Vás v organizaci lepší?

14. V čem spatřujete konkrétní rozvoj skrze vizi školy?

15. Jakým způsobem cíleně pracujete s vizí školy pro rozvoj školy?

Doplňující otázky:

- Kdo?
- Jak?

16. Uveďte tři klíčová slova ve vztahu k vizí školy.

Doplňující metodou bude **obsahová analýza textu** vize. „*Jde o analýzu a hodnocení obsahu písemných textů*“ (Gavora, 2000, s. 117). Na základě této metody vyhodnotím míru naplnění konkrétních doporučení a zásad pro vizi školy. Hodnotit budu s ohledem na výpovědi respondentů v jednotlivých rozhovorech a na základě svého subjektivního hodnocení. Při obsahové analýze vizí vybraných základních uměleckých škol budu vycházet z doporučení Kottera a Ludwiga.

Sledováno bude:

Doporučení J. P. Kottera

- 1) Zásada obraznosti („imaginable“) – vize obrazně popisuje budoucí cíl.
- 2) Zásada adresné přitažlivosti („desirable“) – vize oslovuje žáky, rodiče, zaměstnance, management školy a veřejnost.
- 3) Zásada uskutečnitelnosti („feasible“) – vize školy je reálně dosažitelná
- 4) Zásada jednoznačnosti („focused“) - vize je jasně zaměřená a konkrétní, bez nejasností a rozporů.
- 5) Zásada pružnosti („flexible“) - vize pružně reaguje na možné změny a je trvalá v běhu času.
- 6) Zásada srozumitelnosti („communicable“) – vize je snadno sdělitelná a lze ji jednoduše vysvětlit.

Doporučení P. Ludwiga

- 1) Fyzické zpracování vize – vize je sepsaná na papír, kde ji můžeme aktualizovat a zdokonalovat.
- 2) Emoční odezvu vize – vize školy může být doplněna obrázkem nebo citátem, se kterým poslání školy, nebo samotní zaměstnanci silně rezonují.
- 3) Zaměření na činnosti, nikoliv na cíle – zaměření na cestu
- 4) Zapojení činností ega-2.0 – nesobecká vize, zapojení pomáhajících činností pro ostatní jedince a společenství
- 5) Vyváženost a propojenost součástí – všechny prvky vize jsou v souladu
- 6) Doplnění vize kotvítky – vize je doplněná předměty nebo symboly, které nám vizi neustále připomínají.

5.1.4 Vstup do terénu

Rozhovory s vybranými řediteli škol jsem si domluvila během listopadu 2016. Ředitele jsem oslovila elektronickou nebo telefonickou cestou. Všichni z vybraných a následně oslovených respondentů kladně přijali žádost o rozhovor. Jeden z dotazovaných dokonce velmi kladně přijal zaměření mé práce a konstatoval, že toto téma závěrečné bakalářské práce je zajímavé a zatím v prostředí základních uměleckých škol nezpracované. Od prosince 2016 do ledna 2017 jsem již realizovala samotný sběr dat.

S řediteli jsem měla vždy předem domluvenou schůzku v základní umělecké škole. Rozhovor se odehrával vždy v ředitelně školy bez přítomnosti třetí osoby. Rozhovor jsem si se svolením nahrávala na diktafon. Vždy před zahájením každého rozhovoru jsem tázané ředitele seznámila se zaměřením mé závěrečné bakalářské práce, se záměrným výběrem respondentů a ujistila je, že rozhovor je anonymní. Otázky jsem pokládala dle osnovy rozhovoru, kterou jsem všem respondentům zaslala vždy předem před naší společnou schůzkou. Někteří ředitelé odpovídali velmi obsáhle, do volných a spontánních odpovědí jsem respondentům nevstupovala. Dotazovala jsem se či ujišťovala o správném porozumění jen dle potřeby. Rozhovory trvaly v řádu 20 – 60 minut. Délka jednoho z kratších rozhovorů byla způsobena vnějším faktorem, který předem nešlo ovlivnit. Paní ředitelce se na termín naší předem domluvené schůzky ohlásila Česká školní inspekce. Rozhovor jsme tedy posunuly na jiný čas, již ale s vědomím že má respondentka na rozhovor pouhých 30 minut. Délka druhého kratšího rozhovoru vyplynula z jasné představy a názoru ředitele školy na vizi školy. Některé otázky pokládal za nevhodné nebo spíše „méně šťastné“, měl při nich pocit, že ho jako tazatelka zavádím jiným směrem než je jeho idea. Na některé odpovědi se rozhodl neodpovídat, nebo odpovídal velmi stručně. I přes tuto skutečnost byla jeho výpověď pro mé šetření přínosem. Všechny rozhovory probíhali ve vzájemné spolupráci a klidné atmosféře. Všem respondentům jsem nabídla, že jim poskytnu výsledky mého šetření.

5.1.5 Analýza dat

Nahrané rozhovory jsem následně přepsala do přílohy závěrečné bakalářské práce. Pro lepší orientaci tvoří každý rozhovor s jedním respondentem samostatnou přílohu.

Po přepsání jsem začala rozhovory dále zpracovávat metodou otevřeného kódování. Rozhovory jsem kodovala metodou papír a tužka. Během pročitání odpovědí jsem si vypisovala k textu rozhovoru podstatná sdělení respondentů. Vzhledem k tomu, že byl těchto sdělení velký počet, některá byla jedinečná, některá se opakovala, jsem je začala dále pro lepší orientaci řadit do menších oblastí –

- 1) příprava tvorby vize, důvody proč mít vizi, jaká vize je, kdo vizi tvoří, způsob a přínos tvorby vize, motivace a podpora,
- 2) nositel vize, viditelnost vize, kde kdo a jakým způsobem vizi sdílí, motivace a podpora

- 3) jak naplňuje vizi management školy, jak naplňují vizi pedagogové, nástroje, motivace, zpětná vazba, kontrola a ověření stavu
- 4) úloha vize, rozvoj školy, reklama PR, platnost a aktualizace vize.

K těmto menším oblastem jsem poté přiřazovala čtyři nadřazené klíčové oblasti –

- 1) tvorba vize,
- 2) sdílení vize,
- 3) naplňování vize,
- 4) efekt vize.

Zjištění z jednotlivých menších oblastí jsem postupně po jednotlivých respondentech porovnávala s tvrzeními z teoretické části bakalářské práce. Závěry z nadřazených čtyř klíčových oblastí jsem dále kvantifikovala v přehledné tabulce a mezi jednotlivými respondenty jsem označovala vzájemné shody, neshody a jedinečnosti.

Závěrečnou otázku v rozhovoru – výčet klíčových slov ve vztahu k vizi jsem vyhodnotila zvlášť. Volbu klíčových slov jednotlivých respondentů jsem odůvodňovala a hodnotila na základě rozhovoru, ze kterého lze také vyčíst jednotlivé charakteristiky, povahové rysy respondentů a na základě jednotlivých vizí daných škol. Vyhodnocením této oblasti jsem se snažila doložit tvrzení, že vizi školy ovlivňuje osobnost ředitele a proto by vize školy měla být v souladu s osobní vizí.

6 Výzkumné šetření

6.1 Respondent A1

Vize školy: „*Být nejkvalitnějším uměleckým vzděláváním v regionu*“

Respondent A1 – ředitelka, která je autorkou a lídrem části rámcového vzdělávacího programu základního uměleckého vzdělávání (RVP ZUV) vnímá existenci vize školy jako samozřejmost a především povinnost, kterou měla zpracovanou pro konkurzní řízení a kterou určuje v současné době školní vzdělávací program (ŠVP). Tímto tvrzením potvrzuje myšlenky Trojanové, že je vize tvořena na základě různých impulzů a s různým záměrem a že vizi školy primárně stanovuje ředitel školy již v koncepci rozvoje školy, kterou předkládá u konkurzu. Ředitelka dále vtahovala do diskuzí o koncepci a vizi školy postupně uměleckou radu, vedoucí pedagogy a ostatní pedagogy. Jejím záměrem bylo vytvoření společného povědomí a vytvoření společných pravidel. Díky tomu se pedagogický tým probudil k aktivitě, společné hledání toho co chtějí či nechtějí, pro ně bylo zároveň motivací k dalšímu pokračování. Analýza tehdejšího chodu školy byla provedena na základě dotazníků pro zaměstnance, rodiče i žáky a výsledek byl zpracován formou sebehodnocení školy v koncepci školy tvořené pedagogickým týmem. Jedinou překážkou v analýze byla skutečnost, že všichni pedagogové uměli na dané otázky, které si do dotazníků tvořili odpovědět, proto postrádali smysl, proč to vše vlastně dělat. Ředitelka školy byla během příchodu ŠVP světloňoš, byla informována a měla veškeré dostupné materiály (manuál a metodika ŠVP), jak vtáhnout do procesu tvorby zaměstnance a přesvědčit je. Vize školy vznikla společnou tvorbou v rámci pracovního výjezdu pedagogů. Zpracování zaměření školy na základě symboliky názvu školy navrhla ředitelka, která zároveň uvedla, že zaměření školy nejde od samotné vize školy oddělit. Tento přístup v praxi potvrzuje tvrzení Trojanové, že je nejvhodnější stanovit vizi školy na základě diskuzí mezi vedením a řadovými pedagogy školy a hledat společný kompromis. Ředitelka dokládá, že ve společné práci byla využita diverzita a různé zaměření pedagogů. Motivací byl samotný společný cíl, společné vnímání a také společné sebevědomí. Díky společné tvorbě se pedagogický sbor stmelil a na základě pojmenování dříve spíše intuitivního konání došlo k uvědomění si sama sebe jako pedagoga. Jak tvrdí De Chernatony pedagogický sbor se v tomto případě přirozeně přesunul z pasivní pozice (vyhovět) do

aktivní pozice (chci). Tím že ředitelka dala pedagogům prostor k diskuzi a možnost vyjádření vlastního názoru předpokládá, že tato jejich aktivita přirozeně vedla k souladu osobní vize s vizí školy. Ředitelka pokládá soulad těchto vizí za důležitý stejně jako Moran a Lennington, kteří tvrdí, že vize týkající se naší kariéry a práce je neúčinnější, pokud je tvořena ve světle naší osobní vize. Při tvorbě vize nebylo dodržováno žádných odborných doporučení a zásad, pedagogický tým si společně řekl a určil, že je pro ně důležité, aby vize byla stručná, jasná a srozumitelná a to především z toho důvodu, aby textu (tomu, co chceme) porozuměli všichni i žáci a rodiče, kteří jsou v tomto ohledu laici. Zásady a doporučení podle Kottera a Ludwiga nebyly cíleně dodržovány, přesto je vize s většinou z nich v souladu. Vzhledem k tomu, že paní ředitelka vystudovala management a má přístup k odborným informacím, dá se tento fakt vyhodnotit jako nevědomá kompetentnost. Se zásadami bylo v podstatě podvědomě pracováno. Formulovaná vize školy je viditelná na webových stránkách školy pouze se zaměřením školy a v prostorách školy jako součást dokumentu ŠVP. Vize školy se sdílí především na poradách, ředitelka školy o ní mluví na akcích školy a využívá ji pro reklamu školy, čímž s ní tímto způsobem cíleně pracuje. Vizi školy prosazuje ředitelka školy společně s dvěma pedagogy (jeden za hudební obor a jeden za nehupební obory), kteří byli zároveň také koordinátoři ŠVP na škole. Jako nástroje k naplnění vize školy využívá nejen ředitelka školy koncerty a akce školy, zprostředkování dostatku příležitostí a především výukovou činnost. Pedagogové, kteří si prošli celým procesem tvorby, který trval zhruba jeden celý rok, jsou dostatečně namotivováni. Motivovat je potřeba nově příchozí pedagogy, konkrétně ty, kteří to berou pouze jako úkol. V této situaci to dle slov ředitelky nefunguje a je to mnohdy obtížné. Zde se potvrzují Coveyho slova, že vytvoření strategického plánu organizace je jedna věc a sladění všech zaměstnanců na jednu notu je věc druhá, stejně významná. Vtažením středního managementu se naplňuje tvrzení Světlíka. Lídrem může být kromě ředitele školy také zástupce, vedoucí předmětové komise nebo třídní učitel. Ředitelka dále v rozhovoru dokládá, že s vizí v řádu dnů nepracuje. Učitelé mají možnost vždy v dubnu předat vedoucímu sekce možné nápady na změnu či doplnění vize i celého ŠVP. Potřebu aktualizovat vizi zatím nemá, v současné době si vizi připomínají pro podporu uvědomění si toho, co chtějí a kam jdou. Ředitelka školy na základě svých zkušeností připisuje zásadní váhu vizi školy v rozvoji školy. Společně tvořená vize školy měla v této škole velký efekt.

Konkrétní rozvoj ředitelka spatřuje u samotných pedagogů, dle jejích slov více přemýšlejí o tom, co dělají a více spolupracují. Rozvoj sleduje také v oblasti Public relations (PR), především v tom, že se zvýšilo povědomí o škole. Škola je v mnohém vzorová. Respondentka A1 potvrzuje tvrzení Kouzese, že lídři inspirují společnou vizi a umožňují ostatním, aby se projeví a především, že nedosahují výjimečných věcí sami a mobilizují ostatní, aby bojovali za společné cíle.

6.2 Respondent A2

Vize školy: „*Dlouhodobým cílem školy je vytvořit v ZUŠ Hostivař lokální, sociálně kulturní prostředí, jakýsi „mikrosvět“ důvěry, kde se žáci a učitelé cítí bezpečně, protože „špatné mravy zde neomluví ani práce pro dobrou věc“. Mikrosvět, kde jsou žáci vnímaví, ohleduplní a učitelé dodržují pravidla vzájemných vztahů, která si sami nastavují.*“

Respondent A2 – ředitel, který se podílel na celkových přípravách dokumentu rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání (RVP ZUV), managementu tvorby, koordinaci a celkové koncepci tohoto dokumentu a je také autorem několika částí RVP ZUV, vnímá existenci vize školy jako zásadní. Dle jeho názoru náleží stanovení vize školy tomu, kdo má k tomu odpovídající schopnosti a odpovědnost, tedy lídrovi - řediteli školy. Tímto potvrzuje tvrzení Trojanové, že někdy bývá autoritativní vize ředitele školy natolik kvalitní, že dokáže školu posunout vpřed a volba striktního nastavení směru je správná. Respondent, přestože uvádí, že demokraticky nehlasoval o jednotlivých slovech ve vizi a před jejím stanovením o ní nediskutoval v celém pedagogickém týmu, se považuje za výsostně demokratického ředitele. Uplatňuje zásady světoznámého guru leadershipu Stephena Coveyho. Jeho vztah k vizi jasně vyjadřuje Coveyho myšlenka, kterou respondent citoval v rozhovoru: „*Učitelé jsou dělníci v lese, kteří kleslí cestu, zástupce ředitele je ten, který jde za nimi a zásobuje je vodou, ostří jim sekery, secvičuje cviky na posílení paží a ředitel školy je ten, který vyleze na ten nejvyšší strom a volá, pozor, jste ve špatném lese.*“ Podle slov respondenta není dobré přetěžovat učitele při té vší práci v lese ještě lezením na stromy a hlídáním směru. Proto vizi školy promyslel a koncipoval sám a poté se snažil pro vizi své lidi získat. Vizi a celkové pojetí školy, která by dle názoru respondenta měla stát na myšlenkách nikoliv na lidech, měl již připravenou ke konkurznímu řízení. Při tvorbě si ředitel nestanovil žádné zásady ani cíleně nenásledoval

konkrétní doporučení. Vize školy přesto ve všech bodech naplňuje zásady dle Kottera a Ludwiga. Tento výsledek připisují značným znalostem a zkušenostem ředitele školy. Obecně platné zásady se mu již staly nevědomou kompetentností. Získávání zaměstnanců pro vizi a její sdílení označil respondent jako velmi pracné, věnoval tomu hodně času. Přesto během rozhovoru objektivně zhodnotil, že si do dnešního dne není jistý, do jaké míry zaměstnanci vizi porozuměli a zda ji vůbec dokáží odříkat. Je si vědom toho, že tuto skutečnost hodnotí ČŠI (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání)⁴. Vize je jeho součástí, žije ji každý den, proto se někdy ocitá takzvaně „ve skleníku“. Jemu je vše jasné a dává vše smysl, ale do jaké míry lze toto očekávat u zaměstnanců špatně odhaduje. Ve výčtu všech ředitelských činností je na tuto zpětnou vazbu velmi málo času, což vnímá jako handicap. Porozumění vize a její sdílení do jisté míry ovlivňuje hierarchie pedagogického sboru. Respondent dokládá, že vnímá rozdílné porozumění u svých „nejbližších“ pedagogů - členů umělecké rady a u ostatních pedagogů školy, kteří mají toto povědomí již menší. U hodnocení povědomí vize školy mezi žáky a rodiči by ředitel již opravdu pouze hádal. Pro toto zjištění se dále nabízí využití dotazníkového šetření. Impuls k tvorbě vize uvádí respondent dvojí. Jako první impuls uvádí své vlastní přesvědčení k tomu mít vizi a jako druhý impuls, který směřuje již k naformulování vize, uvádí tvorbu školních vzdělávacích programů. Tímto názorem se shoduje s myšlenkou Trojanové, že tvorba vize může být zahájena z různých důvodů (potřeba odlišit školu, zahraniční inspirace) nebo na základě vnitřního přesvědčení ředitele školy. Vize školy je v souladu s osobní vizí ředitele, dokonce ji přesahuje, protože jak uvedl respondent, jinak by ho to nebavilo, kdyby si stanovil lehce dosažitelnou vizi. Tímto faktem potvrzuje tvrzení Ludwiga, který uvádí, že soulad osobní vize s pracovní vizí výrazně zvyšuje vnitřní motivaci cestou, dále také potvrzuje myšlenku Morana a Lenningtona, kteří jako možnou příčinu selhání na cestě ke kýžené budoucnosti či odbočení nebo nedokončení této cesty připisují k nedostatečnému propojení vize s osobním životem. Stejně jako Kouzes a Posner

⁴ „Kvalitní škola ví, kam chce směřovat a jde úspěšně za svým cílem. Škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které pedagogové sdílejí a naplňují. Základní umělecká škola má vzdělávací program (ŠVP), který vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kutikulárními dokumenty (RVP); jeho cíle jsou srozumitelné pro pedagogy i rodiče.“ (Anon., 2016)

zastává respondent názor, že vize musí mít smysl a měla by změnit životy lidí. A to obzvláště v dnešní době, kterou respondent vnímá jako dobu, ve které společnost výrazně postrádá myšlenkové elity a vizi, která motivuje k seberůstu a sebezdokonalení. Ředitel školy se vědomě snažil tuto absenci vyplnit a nabídnout svým zaměstnancům vizi, která jim odvážně nabízí zásadní hodnoty, smysluplnost a celospolečenský přesah. Tato skutečnost mu při získávání zaměstnanců pro vizi školy velmi pomohla. Inspiroval vizi, která nabízí i jisté vysvobození – *mikrosvět* – prostředí se silnými hodnotami a pravidly vzájemných vztahů, které dělají pedagogům dobře. Tato skutečnost je v souladu s tvrzením De Chernatonyho k tvorbě vize, kdy uvádí, že základem tvorby vize je uvědomení si přínosu. Dále jde o to mít odvalu určit horizont změny a namotivovat pracovníky, aby s nadšením tyto změny realizovali. Ředitel uvádí, že získávání lidí pro vizi a motivování ke změně byl několikaletý proces. Dle jeho slov lidi nechtějí přijímat změny, a proto se buď po dobrém, nebo po zlém snaží, aby škola fungovala jako dříve. Ředitel přesto po čtyři roky vytrval, prosazoval vizi, žil vizi a šel zaměstnancům vlastním příkladem. Přestože jsou setkání umělecké rady demokratické a řediteli není cizí kompromis a umí být diplomatem v některých oblastech, konkrétně tedy v oblasti vize si je vědom, že on je nositelem myšlenky, proto se nebojí přijmout odpovědnost za svá rozhodnutí, která nemusí být v souladu s uměleckou či pedagogickou radou. Ředitel vizi neustále upomínkuje, rozebírá ji v pohovorech s pedagogy. Jak sám tvrdí, často a dobře se ptá a „ono to něco udělá“. Touto činností potvrzuje slova Coveyho, který uvádí, že lakmusovým papírkem dobré formulace základních cílů a strategie organizace je schopnost každého v organizaci popsat jakým způsobem přispívá k naplnění těchto cílů, jakým způsobem realizuje tyto strategie. Vize se v této konkrétní škole promítá do všech oblastí školy, takže i do kontrolní a hospitační činnosti. Vize školy dokonce tvoří dle slov ředitele jeho „neexistující“ personální politiku. Jako nástroj pro naplnění vize ředitel bez zaváhání uvádí svůj osobní příklad. Je si vědom, že bez toho aniž by vizi sám žil, by prostě nefungovala. Vědomě užívá princip leadershipu, aby mohl změnit druhé, mění nejprve sebe, protože ví, že ho zaměstnanci sledují, sledují jeho chování a postupně ho napodobují. Tato skutečnost vystihuje myšlenku Coveyho, v které uvádí, že být příkladem je pro lídra zásadní role. Pokud nejde lídr osobním příkladem, nemůže očekávat, že se zaměstnanci ocitnou na stejné lodi a vytvoří se u nich emocionální vazba k záležitostem strategického významu.

Jasně se tím potvrzuje i tvrzení Kouzese a Posnera, kteří tvrdí, že leadership není o tom, kdo jste, ale o tom, co děláte a že lídři jsou vzorem, inspirují a mobilizují ostatní, aby bojovali za společné cíle. Zde respondent naplnil druhý zákon leadershipu Kouzese a Posnera, který buduje důvěryhodnost lídra – UTCŘŽU – Udělejte to, co říkáte, že uděláte. Ředitel spatřuje efekt vize v rozvoji školy jako maximální, zásadní a principiální. Škola bez vize je dle jeho slov nesmysl. Dokáže si představit, že vize školy může být v budoucnosti v rozporu se společností, že by mohla tvořit protipól společenskému populismu. To je také jeden z důvodů, proč si ředitel této konkrétní školy myslí, že vize by neměla být využívána pro PR. Vize dle jeho slov není PR, vize má být směrem dovnitř. Touto myšlenkou se shoduje s tvrzením Plamínka, který uvádí, že vize je určena spíše lidem, kteří ve firmě pracují nebo budou pracovat. V tomto konkrétním případě shledává ředitel školy díky vizi lepší pracovní atmosféru a vztahy mezi lidmi. Fakt, že se snaží stavět školu na myšlenkách nikoli na lidech, zásadně mění atmosféru. Současné pracovní klima a vztahy mezi lidmi na škole jsou více kultivované a přátelské. Pravidla a akcentované následování hodného chování a budování školy na myšlenkách čistí rozruchy a případnou silnou opozici v pedagogickém sboru proti řediteli školy. Ředitel je svědkem fyzického výsledku, kdy problémový pedagog, který za vedení předchozího ředitele a za doby působení respondenta na pozici zástupce ředitele vytvářel neustále silnou opozici a

„škodil“. Nyní tento pedagog ve škole zůstává a již „neškodí“. Vize této konkrétní školy je již pátým rokem v ŠVP a ředitel školy nemá potřebu ji aktualizovat, přesto nepopírá, že se v budoucnosti může modifikovat. Obecně si položil otázku, zda je vůbec nutné vizi školy aktualizovat a jestli ano, tak po jak dlouhé době. Dle slov respondenta by vize školy měla být na principu ústavy, měla by být trvalá minimálně na jedno volební období ředitele školy. Toto tvrzení je logicky zdůvodnitelné. Pokud se nemění zastoupení silných a slabých stránek školy, nemusí se vize školy měnit. Dle Ludwiga je pro tvorbu vize důležité si nejprve důkladně zanalyzovat silné a slabé stránky. Na silných stránkách by vize měla být poté postavena. Dle slov Ludwiga platí, že tam kde máme dovednosti a vidíme smysl, vzniká flow, člověk je kreativnější, spokojenější a lépe se učí, čímž se přibližuje k mistrovství. Respondent A2 naplňuje tvrzení Světlíka, který uvádí, že definování vize je na řediteli školy, její naplňování vyžaduje ze strany lídra nejen osobní charisma, autoritu a

příklad, ale i kreativitu, citlivost a schopnost řídit změny uvnitř školy, které škole umožní naplnění společenského poslání.

6.3 Respondent B1

Vize školy: „*Základní škola a Základní umělecká škola je škola poskytující kromě základního vzdělání rozšířené vzdělání v oblasti estetickovýchovné při respektování individuálních zájmů jednotlivých žáků. Škola plná dětí od rána do večera*“.

Respondent B1 – ředitel pilotní specifické základní umělecké školy, která je spojena se základní školou. V této konkrétní škole je vize školy zformulovaná jako poslání, které spočívá v propojení dvou typů škol. Dle slov ředitele školy je vizí školy právě toto propojení a dále dát náplň volného času dětem, které o to stojí. Na začátku tvorby vize byla představa bývalého ředitele, dělat nejen hudbu trochu jinak a snaha se odlišit a zajistit tak do budoucnosti škole žáky. Tímto faktem se potvrzuje tvrzení Coveyho, že vize vzniká v momentě, když se v mysli setká potřeba s představou o tom, co je možné. Tuto představu tehdy jako zástupce ředitele podporoval i současný ředitel školy, který vedl tvorbu vize, poslání uvedeného v dokumentu ŠVP. Vizi školy tvořil malý tým ředitele školy v kombinaci managementu, který reprezentoval ředitel a pedagogů školy, které reprezentovala vyučující tanečního oboru a vyučující výtvarného oboru. Tímto se potvrzuje myšlenka Trojanové, že jedním z možných způsobů, jak tvořit vizi, je diskutovat představu ve vedení školy i mezi řadovými pedagogy. Pro tuto konkrétní školu si ředitel školy pro tvorbu vize vytvořil pouze užší tým. Přesto hodnotí ztotožnění se s vizí kladně i u pedagogů, kteří se na tvorbě nepodíleli a to především z toho důvodu, že vize školy (propojení škol) přivedlo žáky. Tato skutečnost naplňuje tvrzení Vodáčkových, kteří uvádějí, že vize je smysluplný a přitažlivý obraz pro partnerské skupiny, dává základní, ale motivující představu o cílové orientaci. Tým pro tvorbu vize ředitel školy nijak cíleně nemotivoval. Chůť ke změně připisuje vlastní vnitřní motivaci, pedagogové chtěli dělat školu podle svých představ. Ředitel jim důvěřoval a mohl se na ně spolehnout, protože tyto konkrétní zaměstnanci disponovali potřebnými znalostmi, výraznou osobní iniciativou a představy o budoucnosti školy měli v souladu s představou ředitele i mezi sebou. Díky tomu se do vize školy promítl i soulad s osobními vizemi jednotlivých tvůrců. Dle ředitele školy nelze vytvořit vizi školy v rozporu s osobními vizemi zaměstnanců. Pokud se

pedagog s touto konkrétní vizí neztotožní a má jiné ambice, většinou ze školy odchází. Na druhou stranu si podle této vize vybírají školu noví zaměstnanci, kteří opravdu do školy cíleně přijdou z toho důvodu, že chtějí být součástí školy, která realizuje tyto konkrétní postupy. Tito zaměstnanci vizi vnitřně přijali, mají ji tedy v souladu se svou osobní vizí. V této nepřímé personální politice lze opět vyčíst tvrzení Vodáčkových viz. výše. Před samotnou tvorbou vize se realizovalo několik SWOT analýz, které vedlo pouze vedení školy. Potvrzuje se tedy tvrzení Kouzese a Posnera, že pro představu budoucnosti je vhodné si nejprve vyhodnotit přítomnost. Během tvorby si pracovní tým nestanovil žádné zásady pro tvorbu vize a nebylo dodržováno žádných dalších doporučení. Jedinou snahou bylo využít potenciál komplexního vzdělávání obou typů škol. Stejně, jako u předešlých respondentů byly zásady dle Kottera a Ludwiga naplněny. Soulad připisují ke znalostem a zkušenostem pracovního týmu a ředitele školy a především k obecnému povědomí a dle slov respondenta držení se intuice a „selského rozumu“. Vize školy je viditelná na webových stránkách školy a ředitel zhodnocuje její pomyslnou viditelnost i v jednotlivých činnostech školy. Lídrem vize není jen ředitel školy, který uvádí, že vizi dále prosazují i samotní učitelé a to především ve vztahu s žáky a rodiči. Čímž respondent potvrzuje slova Světlíka, který v tomto směru uvádí, že lídrem může a zároveň by měl být také pedagogický pracovník. Ke strategiím k naplnění vize školy neuvedl ředitel školy žádné strategické plány, pouze konstatoval, že si hlídá směr, aby příliš neodbočili. Směrem k vizi je vše povoleno. Naplňování vize školy pedagogy spatřuje ředitel v jejich každodenní práci. Motivuje je v případě příznivého rozpočtu také finančním ohodnocením, ale spíše vnímá, že je pro pedagogy motivující jeho projevený zájem. Pedagogy dle jeho soudu motivuje hlavně moment, kdy jim dá najevo, že se mu určitý výsledek či činnost líbí a pak hlavně fakt, že jejich spolupráce funguje, tak jak se domluvili. S tímto vědomím ředitel připisuje svůj největší přínos důvěře a svobodě, proto pedagogům důvěřuje a dává jim prostor. Ovšem pouze v situaci pokud je to možné, protože zároveň dodává, že vše sleduje a samozřejmě jsou momenty, kdy to bohužel nefunguje podle představ. I přesto, že není vždy všechno ideální, spatřuje ředitel rozvoj díky vizi především v zájmu žáků. Vize přivedla nové žáky do školy a přivedla žáky, kteří mají určitý zájem, jsou více motivovaní a ukotvení tímto svým zájmem. Dále spatřuje rozvoj v pedagogickém týmu a to konkrétně ve vzájemné spolupráci, v organizaci mezioborových projektů a také připisuje vizi školy i

materiální obměnu. Podle ředitele by vizi ať již vyslovenou nebo nevyslovenou škola mít určitě měla. Vizí se určuje směr, je tím majákem, světýlkem, které láká kupředu. Aktualizovat vizi se v dohledné době ředitel nechystá. Je si vědom, že když se změní vize, mění se i směr, ze kterého zatím ale rozhodně sejíť nechce. Skutečnost, že vize určuje organizaci směr, dokládá tvrzení z odborného portálu Management Mania. V tomto tvrzení se uvádí, že strategické řízení v organizaci, jehož úvodním krokem je stanovení poslání a vize, zajistí, že se věci nedějí náhodou, ale záměrně podle plánů. Respondent B1 zastává názor, že vize se školy rozchází s akcenty Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ČR. Postrádá větší systémovou podporu základního uměleckého vzdělávání. Má pocit, že vizí se snaží prosadit něco, co ve větším rámci managementu vzdělávání a vzdělávací politiky⁵ podporováno není.

6.4 Respondent B2

Vize školy: „*LOUTNA - Chceme být školou:*

- *lidskou - být nedílnou součástí kulturního života města a jeho okolí*
- *otevřenou – chceme být školou pro všechny*
- *uměleckou – chceme zachovat výuku všech čtyř oborů na vysoké úrovni*
- *tvořivou – chceme obohacovat vzdělání o další možnosti rozvoje ZUŠ*
- *návaznou – chceme udržet dobré jméno školy a její kvalitu*
- *aktivní“*

Respondent B2 – ředitelka pilotní školy vnímá vizi školy jako dokument, který je dobré v organizaci mít, ovšem tu hlavní roli v rozvoji školy připisuje koncepci školy. Přiznává, že při nástupu do funkce musela mít svoji vlastní vizi, svoji představu, kterou měla zpracovanou v koncepci ke konkurzu. Do této školy nastupovala tedy se svými dokumenty, nicméně poté, co se zorientovala v každodenním životě školy, vyhodnotila, že je potřeba do tohoto procesu vtáhnout zaměstnance. Ředitelka chtěla vtáhnout do procesu tvorby vize a obecně do procesu rozvoje školy celý pedagogický sbor, což se jí podařilo. Tento způsob tvorby vize uvádí Trojanová jako jeden z možných přístupů ředitele školy. Ředitel může nabídnout svou vlastní vizi a dále diskutovat se zaměstnanci nad jejich představami, kam

⁵ Respondent B1 má pravděpodobně na mysli Strategii 2020 – Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020

by měla škola směřovat a jejich přání následně vyhovět. Respondentka na škole změnila dosavadní uměleckou radu, na umělecký tým a dala prostor těm zaměstnancům, kteří chtěli dát škole něco víc. Potvrzuje tím tvrzení Coveyho, který uvádí, že pro vedení vize je také nezbytné vytvořit potřebnou organizační strukturu, neplést se lidem do práce a na požádání poskytnout potřebnou pomoc a podporu. Vizi společně s dokumentem ŠVP tvořil celý pedagogický tým. Tuto práci podporovalo partnerství, spolupráce a sdílení zkušeností s ostatními pilotními školami v kraji. Školy pořádaly společná výjezdová setkání, na kterých pedagogové všech škol pracovali v různých skupinách. Ředitelka přiznává, že toto usměrnit nebylo lehké. Na začátku se nevyhnuli různým hádkám a sporům, proto zařadili do programu školení na téma komunikace a mezilidské vztahy. Školení byla úspěšná, dle slov ředitelky byla jejich výsledkem následující perfektní spolupráce. Fungující spolupráce s krajskými školami vytvořila velkou motivaci pro pedagogy školy. Energie všech lidí, nadšení a víra v lepší budoucnost měla velkou sílu. Čímž se v praxi potvrdilo tvrzení Ludwiga ohledně vnitřní motivace cestou, která sílí v momentě propojení osobní, skupinové vize a vize školy. O souladu osobní vize pedagogů s vizí školy je ředitelka přesvědčena. Pedagogy dále motivovalo k tvorbě vize vědomí možnosti pozitivně ovlivnit budoucnost školy a vědomí, že je tato činnost smysluplná a uskutečnitelná. Podíleli se na tom, co škola bude opravdu ve skutečnosti dělat. Ze společných diskuzí a brainstormingů se zrodil název „LOUTNA“, který byl dále rozpracován do jednotlivých klíčových slov – lidskost, otevřenost, umění, tvořivost, návaznost a aktivita. Z těchto slov byly vytvořeny další dílčí aktivity a cílové oblasti, které upřesňují podstatu a působnost klíčového slova. Tímto se potvrzuje myšlenka Kouzese a Posnera, že vize se neobjevuje v křišťálové kouli v horní úrovni organizační stratosféry, ale vize vzniká díky konverzaci všech lidí organizace. Ředitelka si byla vědoma, že pokud zvolí jako formu zpracování vize jedno slovo – akronym, může se stát, že se do ní nedostane vše, co by mělo. Proto je neoddělitelnou součástí vize koncepce školy, ve které je vize dále rozpracovaná. Během této tvorby si pracovní tým nestanovil žádné zásady. Ředitelka a její zástupkyně v roli koordinátorky ŠVP na škole byly pro tento proces kormidelníky, nastavily týmu mantinely a v rámci nich celou tvorbu dle slov respondentky „kočirovaly“. I přesto že nebylo cíleně dodržováno obecných zásad, tato konkrétní vize školy naplnila většinu zásad a doporučení dle Kottera a Ludwiga. Vzhledem k faktu, že ředitelka i zástupkyně školy mají vystudovaný

management, hodnotím tuto skutečnost, jako nevědomou kompetentnost, stejně jako u respondentů A1 a A2. Vizi dle slov ředitelky není potřeba aktualizovat, pravidelně se vyhodnocuje a aktualizuje koncepce, která je součástí vize. Vize této konkrétní školy je viditelná v dokumentu ŠVP, který je přístupný pouze v prostorách školy, na webových stránkách školy není vize ani dokument zveřejněn. Ředitelka školy dále spatřuje viditelnost vize v samotném fungování školy. Pedagogové naplňují vizi každodenní prací, svým jednáním a chováním. Podle respondentky se vize školy žije, pedagogové jsou přesvědčení pro vizi, neberou ji jako nějaký dokument, který se musí plnit. Tuto skutečnost způsobila společná tvorba vize. Zde se potvrdilo tvrzení De Chernatonyho, že jedním z argumentů pro společnou tvorbu vize je vedle širokého pole nápadů a uvědomění si příležitostí budoucnosti, lepší pochopení vize a posílení oddanosti k organizaci a vzájemných kulturních pout. Pedagogové zde změnili pohled na značku z „jejich“ na „náš“ a přesunuli se z pasivní pozice „vyhovět“ do aktivní pozice „chci“, obdobně jako u respondenta A1. Tomu zároveň přispívá i ředitelka školy, která se považuje za lídra vize, tím že, je pro kolegy vzorem. Vizi školy sama žije a snaží se s učiteli hodně mluvit. Cíleně se učitelů ptá na jejich názor a přínos během společných pohovorů a zajímá se o jejich aktivitu a během hovoru apeluje na jejich důležitost. Každý pedagog je v celku školy důležitý a každý má odpovědnost k vizi. Touto činností ředitelka stejně jako respondent A2 potvrzuje slova Coveyho, který uvádí, že lakmusovým papírkem dobré formulace základních cílů a strategie organizace je schopnost každého v organizaci popsat jakým způsobem přispívá k naplnění těchto cílů, jakým způsobem realizuje tyto strategie. Ředitelka není dle svých slov „cukr a bič“, je přesvědčená o tom, že ředitel školy musí jít v čele svých lidí, ale zároveň jim být v zádech. Na základě svého přesvědčení využívá všechny možné nástroje k naplnění vize školy. Respondentka naplňuje obě části leadershipu dle Coveyho. Zabývá se vizí a směrem, hodnotami a cíli a zabývá se také inspirováním a motivováním lidí. Ředitelka školy je lídrem. Uvádí Kouzesovo myšlenku směrem k lídrovi do praxe. Je vzorem, inspiruje společnou vizi, umožňuje ostatním, aby se projeví, pracuje srdcem. Rozvoj skrze vizi školy spatřuje ředitelka v přijetí jejího způsobu vedení, v rozvoji naslouchání si a vzájemném pozitivním ovlivňování se. Škola je díky společné vizi více kompaktní, je jednotou a celkem. Pro respondentku B2 je pro rozvoj školy důležité vžití a zažití vize. Díky tomu se vize odráží ve všech oblastech a činnostech školy. Ředitel školy

musí být citlivý na to, co se ve škole aktuálně děje. Musí korigovat směr společné lodi, která občas uhne jinam, nebo někdy odbočí pouze někdo. Celý tento proces je živý organismus. Pro respondentku je podstatné, to jak se vize ve škole žije, nikoli to, co je napsáno v dokumentu vize školy. K vizi, jako dokumentu školy, nepřistupuje „učitelsky“ a nevnímá ji jako dogma.

6.5 Respondent B3

Vize školy: „*HLEDÁNÍ – Hledání není statické. Hledání je proces. Hledání je stav myslí. Hledání otevírá dveře poznání. Hledání je cesta, na níž vás chceme provázet*“

- *Hodnoty, Harmonie - utváření hodnotového žebříčku žáků s ohledem na výše popsanou charakteristiku spádové oblasti.*
- *Lidskost – vztah učitel – žák, žák – učitel, žák – žák, učitel – učitel, kultura školy.*
- *Estetika, Emoce – napomáhání ke schopnosti rozeznat a vnímat estetiku uměleckých děl, životního prostředí, životního stylu.*
- *Důvěra, Důvtip – bezpečné prostředí, atmosféra důvěry k vyučujícím, ke spolužákům, k metodám výuky.*
- *nÁročnost k sobě i druhým – výchova vlastním příkladem vyučujících*
- *Neotřelost - cesta k objevování nových metod, postupů*
- *uměňInspirace - vzájemná inspirace: učitel - žák, žák – učitel, žáci mezi sebou*

Respondent B3 – ředitel pilotní školy vnímá existenci vize školy jako velmi důležitou. Je přesvědčen, stejně jako respondent A2 o tom, že stanovení vize školy náleží řediteli školy. Impulsem pro tvorbu vize školy bylo, stejně jako u předchozích respondentů A1, A2, B2, konkurzní řízení a dále formulování vize do dokumentu ŠVP. Tímto se opět potvrzuje tvrzení Trojanové, že je vize tvořena na základě různých impulzů a s různým záměrem a že vizi školy primárně stanovuje ředitel školy již v koncepci rozvoje školy, kterou předkládá u konkurzu. Ředitel vnímá, že vtažení zaměstnanců či případně vtažení rodičů a žáků školy do tvorby vize je jistě demokratické, ale s tímto názorem se neztotožňuje. Tvorba vize není dle jeho slov plnění přání kolektivu. Tímto názorem se rozchází s tvrzením Trojanové, která jako jednu z možností uvádí, že se ředitel zeptá podřízených, kam by chtěli školu

směřovat a jejich přání se podřídí. Rozchází se také s tvrzením De Chernatonyho, že je v mnoha ohledech výhodné do tvorby vize vtáhnout zaměstnance organizace. Soulad s vlastní osobní vizí je pro ředitele přirozený a automatický. Potvrzuje se tím myšlenka Morana a Lenningtona, že vize v oblasti podnikání a kariéry by měla být tvořena ve světle osobní vize. Ředitel si nestanovil žádné zásady a nedodržoval žádná obecná doporučení pro tvorbu vize. S formulováním své představy o budoucnosti školy neměl problém. To potvrzuje i má analýza naplnění zásad Kottera a doporučení Ludwiga v konkrétní vizí této školy. Většinu zásad Kottera vize naplňuje. Ludwigova doporučení jsou naplněna všechna. Opět tuto skutečnost přičítám zkušenostem ředitele a jeho nevědomé kompetentnosti. Vize školy je viditelná v dokumentu ŠVP, který je dostupný na webových stránkách a v prostorách školy. Vizí sdílí se svými pedagogy především v rámci společných porad a setkání. Nevnímá jako handicap nevtážení pedagogů do stanovení vize. Tvorba ŠVP již poté byla tvorbou celého pedagogického týmu. Zde dle slov ředitele školy pedagogové jeho nastavenou vizí dále rozváděli a zpracovávali. Vize školy byla tedy intenzivně sdílena skrze tvorbu ŠVP. Zde musím podotknout, že respondent B3 působí ve stejném kraji jako respondentka B2. Tyto dvě školy společně sdíleli na krajských výjezdních setkáních své zkušenosti a tvořili ŠVP za vzájemné podpory. Tato skutečnost se výrazně promítla do zpracování vize. Obě školy mají vizí obdobně zpracovanou formou akronymu složeného z klíčových a zásadních pojmů ve vztahu ke škole. Kladla jsem si tedy otázku, zda tuto celou vizí stanovil a formuloval pouze ředitel, či popřípadě jakou jinou vizí ředitel školy stanovil. Věřím, že na začátku toho všeho byla vize ředitele školy. Tato konkrétní vize však není dle mého názoru fyzicky zpracována. Soudím tak ze slov respondenta, který v rozhovoru uvedl, že je přinejmenším dobré mít vizí alespoň v bodech sepsanou. „HLEDÁNÍ“ je motivačním názvem ŠVP a v kapitole zaměření školy a její vize je odkaz, že „HLEDÁNÍ“ v sobě zahrnuje i tyto konkrétní oblasti a dále cíle základního uměleckého vzdělávání a jednotlivé klíčové kompetence RVP ZUV. Rozsahem se mi jeví tento motivační název jako práce větší skupiny lidí, navíc ona podobnost s vizí respondentky B2 je zavádějící. Věřím, že vizí jako budoucí směr stanovil ředitel školy, ale formulace tohoto směru, formulace konkrétních slov byla již práce většího týmu za podpory partnerství s dalšími krajskými pilotními školami. Ředitel školy se cítí být jediným lídrem vize, o své vizí s učiteli mluví, snaží se jim vypoďobňovat konkrétní

představu budoucnosti. Tímto naplňuje Egerovo pojetí vize. Vize je dle Egera obrazem budoucnosti a stává se sdílenou představou o podstatných záměrech. Vizi se snaží naplnit tím, že dění ve škole sleduje a hlídá si nastavený směr. Pedagogy cíleně nijak nemotivuje, jako dosti motivující se mu jeví skutečnost, že pedagogové dělají to, co je smysluplné, co všechny naplňuje a baví a především to, co vede školu k lepší budoucnosti. Konkrétní rozvoj školy díky stanovení vize spatřuje ředitel v přirozeném sebevědomí pedagogů a ve vědomí toho, že je znám správný směr školy. Toto vědomí dodává všem jistotu a smysl. Respondent B3 nemá potřebu vizi školy aktualizovat. Dle jeho slov je aktualizace vize nesmysl, vize školy je trvalá stejně jako osobní přesvědčení. Tímto se shoduje s tvrzením Kottera, který uvádí, že by vize měla být trvalá v běhu času a pružně reagovat na možné změny.

6.6 Respondent B4

Vize školy: *„Budeme i nadále:*

- *vychovávat žáka s vlastním názorem, dovednostmi a postojem k umění a životu vůbec, zprostředkovávat mu zážitky z oblasti profesionální kultury,*
- *pokračovat v úspěšných projektech školy (Všeoborový koncert, Hraje celá rodina aj.),*
- *úzce spolupracovat s MŠ s cílem oslovit potencionální zájemce o výuku,*
- *rozvíjet spolupráci s dalšími stupni školství (ZŠ, SŠ), a to především nabídkou akcí uměleckých oborů školy, výchovných programů, projektů, představení a výstav,*
- *podporovat sebevzdělávání pedagogů na regionální a celostátní úrovni, sledovat vývoj, nové metody a formy výuky v současné pedagogice, jejich aktivní účast v uměleckých radách a poradních orgánech,*
- *podporovat vlastní uměleckou činnost pedagogů,*
- *udržovat kontakty s bývalými žáky školy, dnes výkonnými umělci, formou výstav a koncertů,*
- *zviditelňovat práci školy směrem k veřejnosti a dále pokračovat ve spolupráci s Magistrátem města Pardubic, s kulturními institucemi města a dalšími partnery školy,*

- *ve spolupráci se zřizovatelem zlepšovat prostorové podmínky pro výuku,*
- *trvale rozvíjet pozitivní klima ve škole i mimo ni.*“

Respondent B4 – ředitelka pilotní školy, která vnímá existenci vize školy jako povinnost a nutnost pro práci školy. Jako impulz k tvorbě vize školy uvedla ředitelka povinnost uvedení v dokumentu ŠVP a onu nutnost pro práci školy. Shoduje se s tvrzením respondenta A2, který uvedl, že škola bez vize je nesmysl. Před samotnou tvorbou vize vypracovalo a vyhodnotilo vedení školy několik SWOT analýz školy, jednotlivých oborů a oddělení a dotazníků pro žáky a rodiče. Stejně jako u respondenta B1 a B2 se opět potvrzuje tvrzení Kouzese a Posnera, že pro představu budoucnosti je vhodné si nejprve vyhodnotit přítomnost. Vizi školy tvořil tým, který byl kombinací vedení školy a pedagogů. Vytvořený základ se poté připomínkoval v širším plebiscitu pedagogické rady a to konkrétně na jednotlivých schůzkách konkrétních oddělení školy. Tento přístup je stejný jako u respondenta A1, opět se tedy naplňuje tvrzení Trojanové, že je nejvhodnější stanovit vizi školy na základě diskuzí mezi vedením a řadovými pedagogy školy a hledat společný kompromis. Motivaci ke společné práci spatřuje ředitelka školy v tom, že se vše pedagogům vysvětlovalo. Snažila se eliminovat nejasnosti, protože dle jejích slov pokud učitelé rozumí, chtějí tvořit a být součástí, ale pokud nerozumí, raději se distancují. Vzájemná komunikace, naslouchání a porozumění bylo v tomto procesu klíčové. Díky této komunikaci a vysvětlování předpokládá ředitelka soulad s osobní vizí i u učitelů. Pedagogové na škole zůstávají, vizi školy chápou a uvědomují si ji, takže je předpokládán i soulad s osobní vizí. Soulad s osobní vizí ředitelky je stoprocentní. Ředitelka dále uvádí, že se v podstatě ani cíleně nezabývala tím, zda je vize v souladu s osobní vizí pedagogů. Při tvorbě vize si vedle držení se manuálu tvorby ŠVP pracovní tým zadal několik zásad. Hlavní pro pracovní tým bylo snažit se o konkrétní body, nevytvářet filozofické úvahy, dostat srozumitelnosti pro všechny a soustředit se především na to, co opravdu dělají a do budoucna můžou realizovat. Tyto zásady měli neustále na paměti, protože dle slov ředitelky školy je „lidová tvořivost“ v tomto ohledu nebezpečná a všudypřítomná. Zároveň kvituje dobrou volbu způsobu tvorby. Díky tomu, že pevný základ vize položil užší tým, nebylo potom tolik prostoru pro nechtěné, nesrozumitelné filozofické úvahy a stavění vzdušných zámků. Zásady dle Kottera a doporučení Ludwiga k tvorbě vize byli u této

konkrétní vize opět u většiny bodů naplněny. Tuto skutečnost opět připisuji nevědomé kompetentnosti ředitelky školy potažmo celého pracovního týmu a podpoře vlastních zásad shodujících se s některými zásadami dle Kottera. Vize školy je viditelná v dokumentu ŠVP zveřejněném na webových stránkách školy a v prostorách školy. Sdílená je především díky vzájemné komunikaci. Vizi školy prosazuje kromě ředitelky i střední management školy, zástupkyně ředitelky, vedoucí oborů a oddělení a členové umělecké rady. Strategií pro naplnění vize uvádí ředitelka několik. Podle ní jimi jsou výchovně vzdělávací strategie ke třem konkrétním kompetencím uvedených v dokumentu ŠVP – kompetence k umělecké komunikaci, kompetence osobnostně sociální, kompetence kulturní. Strategie ke každé kompetenci jsou několika dalšími body dále rozvedeny v dokumentu ŠVP. K naplňování vize školy pedagogy motivuje především smysluplnost pro ně samotné a smysluplnost pro práci školy. Hlavní motivací je pro pedagogy skutečnost, že jsou vize konkrétní a průběžně realizovatelné. Čímž je naplněna nejen vlastní zásada pracovního týmu, ale také zásada pro tvorbu vize dle Kottera. Aktualizovat vizi zatím dle ředitelky školy není potřeba. Ředitelka spatřuje rozvoj školy díky vizi především ve spolupráci uměleckých oborů a v sebevzdělávání pedagogů, kteří se nebojí pracovat novými metodami a formami a kteří využívají ve výuce nové technologie a programy. Škola má dále zájem o bývalé žáky, pořádá s nimi besedy nebo koncerty, realizuje různé projekty a více se zviditelňuje. Rozvoj se postupně odráží v jednotlivých bodech vize školy. Cíleně s vizí pracuje ve škole opět jako u všech předchozích respondentů ředitelka školy a poté také dle jejích slov i střední management, zástupkyně ředitelky, vedoucí oborů a oddělení a členové umělecké rady. Pokud se na této úrovni něco ve vztahu k vizi vyhodnotí, jsou s tím dále seznámeni na pedagogické radě ostatní zaměstnanci. Respondentka B3 je přesvědčena o tom, že vize školy pomáhá rozvoji školy, ale dále uvádí, že se hlavně nesmí zapomenout na další jednotlivé činnosti, na samotnou práci pro vizi. Tímto potvrzuje slova Coveyho, který uvádí, že pokud již lidé v organizaci chápou a sdílejí její poslání a vize, ocitá se organizace na půl cesty k vytouženému cíli. Nezbytné emocionální a mentální vazby jsou již vytvořeny a organizaci čeká ta druhá, neméně podstatná půlka cesty, fyzický aspekt, který následuje.

6.7 Kvantifikace klíčových oblastí – nadřazených kódů vzešlých z otevřeného kódování

Legenda:

- Shoda respondentů
- Odlišnost
- Jedinečnost

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
Oblasti						
TVORBA VIZE						
<i>PŘÍPRAVA</i>	Tvorba společné koncepce-dotazníky	Iniciativa ředitele Vzorem je S. Covey	SWOT analýza, analýza potřeb,	Společné přepracování koncepce ředitele školy ke konkurznímu řízení, SWOT analýza, brainstorming	Formulace myšlenek, sepsání vize v bodech	SWOT analýza školy, oborů a oddělení, dotazníky pro žáky a rodiče
<i>DŮVODY</i>	Konkurzní řízení, povinná součást dokumentu ŠVP	Rozdílné podněty – 1. potřeba ředitele mít vizi a změnit povědomí o škole, dále využito v koncepci pro konkurzní řízení 2. formulace vize- s příchodem ŠVP povinnost	Představa dělat nejen hudbu trošku jinak, být atraktivní a vzbudit zájem (tvorba vize předcházela tvorbu ŠVP)	Konkurz ředitele, nový pohled – kreativní tým a součást RVP ZUV- pilotní škola, součást dokumentu ŠVP	Konkurzní řízení, povinná součást dokumentu ŠVP	Nutnost pro práci školy, povinná součást dokumentu ŠVP

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
<i>JAKÁ VIZE JE</i>	Jasná, srozumitelná, stručná a zapamatovatelná, nelze ji oddělit od zaměření školy, které je akronym z názvu školy.	Je provokativní výzvou a má přesah. Škola nesmí stát na lidech, ale na myšlenkách. Lidé odcházejí, mění se, myšlenky zůstávají	Formuluje poslání, pevný základ, tvoří silnou kulturu školy	Vize je zároveň motivačním názvem ŠVP, symbolické heslo – akronym, vizi nelze oddělit od koncepce	Vize je představa ředitele školy, není to přání kolektivu školy, akronym z klíčových slov.	Vize je konkrétní a průběžně realizovaná, soustředěná na to, co škola dělá a může dále realizovat
<i>KDO VIZI TVOŘIL</i>	Celý pedagogický sbor , zužitkování diverzity sboru	Ředitel školy Ředitel nepopírá své demokratické smýšlení a vedení, ale vizi stanovuje osoba s rozhodnými kompetencemi, schopností stanovit vizi a odpovědnost za stanovení vize	Ředitel, pedagog tanečního oboru, pedagog výtvarného oboru a později tým doplněný ostatními pedagogy z ostatních oborů, kterým k těmto oborům mají vztah	Celý pedagogický tým	Ředitel školy I přes nevtážení pedagogů do tvorby není pocíťován handicap v dalších fázích.	Kombinace středního managementu školy a pedagogů (ředitel, umělecká rada a vedoucí oddělení a oborů)
<i>ZPŮSOB TVORBY</i>	Pracovní výjezd, diskuze , východiskem byla společná koncepce školy	Vizi promyslel, nastavil a koncipoval ředitel a snažil se pro ni zaměstnance získat a vysvětlit ji, nejprve	Diskuze a tvorba užšího týmu, ředitel dal prostor, porady vedení.	Rozdělení celého pedagogického týmu na 8 malých částí, diskuze, setkání , krajská setkání s ostatními pilotními školami v kraji	Sepsání myšlenek a představ ředitele školy	Porady, schůze , připomínková ní a diskuze

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
		v umělecké radě, potom s dalšími pedagogy				
<i>PŘÍNOS SPOLEČNÉ TVORBY</i>	Uvědomění si sebe sama v roli pedagoga „Vím, co dělám“	Ředitel si není jist, zda všichni zaměstnanci školy umí vizi říct. Je si vědom, že je to špatně a že je to ČŠI očekáváno, že zaměstnanci vizi školy znají a věří jí.	Ztotožnění s vizí velké části pedagogického týmu, motivování žáci	Uvědomění si potřeby týmu a vtahování zaměstnanců do tvorby a procesu vize, podpora tvořivosti týmu, nadšení a víra v lepší budoucnost, společná energie týmu, více komunikativní tým	X	Pochopení významu vize, společná komunikace
<i>MOTIVACE A PODPORA</i>	Ředitelka světloňoš, odborná supervize, společné sebevědomí, spolupráce	Demokratický ředitel, který zná svou odpovědnost. Vysvětlování nastavené vize v umělecké radě, poté dále v pedagogické radě.	Pedagogové chtěli dělat školu takovou, jakou sami chtějí – samotná iniciativa pedagogů, důvěra vedení v pedagogický tým, potřebné znalosti pedagogů v oboru, podobné představy pedagogů, proctor	Funkční metodická podpora – supervize, spolupráce - krajská setkání pilotních škol, doplňující školení s tématem komunikace, energie týmu, nadšení, vyšší smysl a vědomé podílení se na rozvoji školy	Vědomí důležitosti role ředitele školy, smysluplná budoucnost	Vysvětlování a smysluplnost

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
SDÍLENÍ VIZE						
<i>NOSITEL VIZE</i>	Ředitelka , zástupce a koordinátoři ŠVP	Ředitel školy	Ředitel, kantoři	Ředitelka školy „ <i>Ředitel musí jít v čele svého týmu, ale zrovna tak mu musí být v zádech.</i> “ 90% zaměstnanců	Ředitel školy	Ředitelka a zástupkyně, občas umělecká rada a vedoucí oborů nebo oddělení
<i>VIDITELNOST VIZE</i>	Na webových stránkách společně se zaměřením školy, V prostorách školy jako součást ŠVP	Na webových stránkách společně se zaměřením školy i jako součást dokumentu ŠVP, jako součást dokumentu ŠVP a jiných v prostorách školy	Na webových stránkách školy jako součást ŠVP, nepřimo viditelná v jednotlivostech- akcích školy, školní časopis	Zrcadlí se v chodu školy. Vize je součástí dokumentu ŠVP, který je přístupný jen pro zaměstnance, žáky a zákonné zástupce žáků, dokument ŠVP není zveřejněn na webu školy	Jako součást ŠVP na webových stránkách školy a jako součást ŠVP v prostorách školy	Jako součást ŠVP na webových stránkách školy a jako součást ŠVP v prostorách školy
<i>ZPŮSOB SDÍLENÍ</i>	Porady a setkání	Ředitel vizi stále upomíná , drží ji v životě školy i v běžných neformálních setkáních a kommunikaci , sdílení je pozorovatelné v drobnostech, v každodenních kommunikaci mezi pedagogy	Při přípravách jednotlivých projektů a akcích školy, kalendáře školy a školního časopisu, obecně při vzájemné kommunikaci	Kommunikace , každodenní žití vize, práce s vizí na poradách a setkáních týmů	Sdílení s pedagogickým sborem, na poradách a setkáních. Vizi pedagogové intenzivně sdíleli skrze tvorbu ŠVP I přes nevtažení pedagogů do tvorby není pocitován handicap	Kommunikace a připomínání na poradách

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
		umělecké rady a pedagogické rady - základ sdílení				
<i>ZPŮSOB SDÍLENÍ</i>	Porady a setkání	Ředitel vizi stále upomíná , drží ji v životě školy i v běžných neformálních setkáních a komunikaci , sdílení je pozorovatelné v drobnostech, v každodenních komunikaci mezi pedagogy, umělecké rady a pedagogické rady - základ sdílení	Při přípravách jednotlivých projektů a akcích školy, kalendáře školy a školního časopisu, obecně při vzájemné komunikaci	Komunikace , každodenní žití vize, práce s vizí na poradách a setkáních týmů	Sdílení s pedagogickým sborem, na poradách a setkáních . Vizi pedagogové intenzivně sdíleli skrze tvorbu ŠVP I přes nevtážení pedagogů do tvorby není pocíťován handicap	Komunikace a připomínání na poradách
<i>KONTROLA, OVĚŘENÍ POROZUMĚNÍ</i>	Sebehodnocení školy i pedagogů, cílené otázky Ředitele	Komunikace s pedagogy, ředitel se cíleně a často ptá, má přehled o tom, co se ve škole děje Ředitel pocíťuje nedostatek času pro podrobné	V rámci komunikace a společných diskuzí Ředitel pocíťuje možné úskalí v tom, že úplně neví, jestli je vize jasná všem, neví, do jaké míry s ní pracují jako	Komunikace na poradách týmů, pohovory s učiteli	Autoevaluace školy	Komunikace na poradách, evaluace školy

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
		ověření porozumění a sdílení vize mezi pedagogy, ale i rodiči žáků školy	s daností.			
<i>KONTROLA, OVĚŘENÍ POROZUMĚNÍ</i>	Sebehodnocení školy i pedagogů, cílené otázky ředitele	Komunikace s pedagogy, ředitel se cíleně a často ptá, má přehled o tom, co se ve škole děje Ředitel pociťuje nedostatek času pro podrobné ověření porozumění a sdílení vize mezi pedagogy, ale i rodiči žáků školy	V rámci komunikace a společných diskuzí Ředitel pociťuje možné úskalí v tom, že úplně neví, jestli je vize jasná všem, neví, do jaké míry s ní pracují jako s daností.	Komunikace na poradách týmů, pohovory s učiteli	Autoevaluace školy	Komunikace na poradách, evaluace školy
NAPLŇOVÁNÍ VIZE						
<i>MANAGEMENT</i>	Ředitelka a zástupce plánují společné akce školy a tvoří dostatek příležitostí	Cílená práce s vizí je na řediteli školy, ředitel vizi žije	Ředitel hlídá směr, ve směru k vizi „vše“ povoleno	Cílená práce s vizí pouze ředitelka, ředitelka vizi žije	Ředitel hlídá nastavený směr	Ředitelka a zástupkyně, umělecká rada a vedoucí oddělení a oborů, průběžné naplňování a realizování bodů vize

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
<i>PEDAGOGOVÉ</i>	Především výukovou činností	Naplnují ji do jisté míry, žijí ji Hierarchie ped. sboru do jisté míry ovlivňuje samotné sdílení	Svou prací , „propletenec“ - 10-15 pedagogů všech oborů	90% pedagogů, naplňování vize je přirozená samozřejmost , není to úkol	Každodenní práci	Průběžné naplňování a realizování bodů vize
<i>SOULAD S OSOBNÍ VIZÍ</i>	U ředitele ano U pedagogů je předpokládán, měli dostatek prostoru k vlastnímu vyjádření	U ředitele rozhodně ano, má přesah a je výzvou, která ředitele motivuje U pedagogů také – vize vyplňuje absenci motivující vize k seberůstu a rozvoji v naší společnosti. Noví pedagogové přicházejí, protože chtějí v této škole být, mají ohlasy o vizi a zaměření školy.	Autorský tým vize je v souladu určitě. Noví pedagogové si školu dle vize a zaměření vybírají, takže se soulad očekává také.	Ano (celý pedagogický tým = celý autorský tým vize)	U ředitele ano	U ředitele ano U pedagogů není známo

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
<i>NÁSTROJE</i>	Jakákoliv činnost školy, ale především výuková směřuje k vizi	Osobní příklad ředitele, princip leadershipu	Komunikace, jednotlivé činnosti školy	<p>Persvědčení, odhodlání a všechny další dostupné nástroje ředitelky, citlivost vedení na dění ve škole, ředitel musí být dobrý kormidelník</p> <p>Tematické projekty-pracuje se tvořivě, aktivně a otevřeně – ve spolupráci</p> <p>Koncepce školy a plány školy vše propojeno v celek</p>	Komunikace, informování, vypodobňování představy a připomínání	Prostřednictvím 3 kompetencí – k umělecké komunikaci, osobnostně sociální, kompetence kulturní a prostřednictvím výchovně vzdělávacích strategií
<i>MOTIVACE</i>	Vzájemnou komunikací a diskuzí mezi pedagogy, nové zaměstnance motivuje informováním a připomínáním ředitelka školy, není to zadáváno jako úkol	Osobní příklad ředitele, zájem ředitele, cílené otázky ředitele, vize je sledována v dalších souvisejících činnostech, připomínání na ped. radách	Radost a pochvala ředitelem, vzájemná motivace fungující spoluprací – to co je domluveno, funguje, finanční motivace dle možností rozpočtu školy.	Zájem ředitelky o aktivitu a sebereflexi učitele Ředitelka nenutí, není „cukr a bič“ Komunikace, pohovory, vlastní příklad ředitelky, vědomí důležitosti učitele v celku školy	Ředitel cíleně pedagogy nemotivuje. Vědomí smysluplné a lepší budoucnosti.	Vědomí smysluplnosti samotné a smysluplnosti pro práci školy. Splnitelnost, realizovatelnost vize-cílový bod je reálný a v dohledu pedagogů,

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
<i>KONTROLA – OVĚŘENÍ STAVU</i>	Porady a osobní pohovory s pedagogy	Hospitační činnost, pohovory s pedagogy, cílené otázky ředitele	Na poradách vedení (každý týden) – sledování	Pohovory s pedagogy, porady vedení, setkání týmů	Pozorování a sledování děje ve škole	Kontrola vedení plnění bodů vize, evaluace školy, sebehodnocení pedagogů
EFEKT VIZE						
<i>ÚLOHA VIZE</i>	Společně tvořená vize je funkční a	Maximální, zásadní,	Ukazatel směru, maják, světýlko,	Vize je pevný, jasný a trvalý	Vysoká důležitost,	Důležitost společně
	má velkou váhu.	princiální, škola bez vize je nesmysl, promítá se do všech oblastí a činností školy	za kterým se jde.	mezník, větší váha je připisována koncepci, která je v souladu s vizí	vize je zásadní	s cílenými dílčími činnostmi
<i>ROZVOJ</i>	Pedagogové – více přemýšlejí o tom, co dělají, spolupráce, povědomí o škole	Pracovní klima a vztahy mezi lidmi, kultivovaná a přátelská atmosféra	Motivování žáci, poklidní žáci ukotvení zájmem o umění Organizování multioborových projektů, materiální proměna	Spolupráce, vzájemné ovlivňování se, otevřenost a prostor pro názory ostatních, škola je jednotný celek- společná loď pro všechny zaměstnance, důvěra ve vedení- důvěra v ředitele, vize se ve škole žije je znám směr	Škola jde správným směrem, přirozené sebevědomí učitelů, jistota	Spolupráce mezi obory, tradice a historie školy- zájem o bývalé absolventy, sebevzdělávání pedagogů – nové formy, metody, technologie a programy, realizace projektů, zviditelňování se.

<i>Respondenti</i>	A1	A2	B1	B2	B3	B4
<i>REKLAMA - PR</i>	Vize je využívána pro PR , díky tomu se povědomí o škole zlepšilo, byla vytvořena image vzorové školy	Vize není využívána pro PR, vize je zde chápána směrem dovnitř, vize školy a škola by se neměla podbízet současnému populismu	Vize je využívána pro PR školy , vízí se škola chtěla odlišit, být atraktivní a přilákat více žáků	Vize není cíleně využívána pro PR, reklam dělá	<i>Není známo</i>	Vizi se cíleně pro PR nevyužívá , ředitelka, ale o vizi školy mluví na veřejnosti (akce školy)
<i>PLATNOST A AKTUALIZACE VIZE</i>	Platná od povinnosti ŠVP , prostor pro aktualizaci je, potřeba aktualizace kvůli nově přichozím pedagogům	Platná od jmenování ředitele, formulovaná od povinnosti ŠVP, není potřeba vizi aktualizovat Ředitel vizi vnímá jako princip ústavy, překračující minimálně jedno období ředitele, klade si otázku, zda je nutné vizi aktualizovat a za jakou dobu	Platná od počátku školy (jedno vedení školy), jen se oprašuje, není potřeba měnit vizi, měnit směr Pocit, že vize školy se rozchází s akcenty MŠMT v oblasti uměleckého vzdělávání.	Platná od tvorby ŠVP, neaktualizuje se vize , aktualizuje se koncepce, která rozvádí vizi	Vize je trvalá jako osobní přesvědčení, aktualizace vize je nesmysl	Platná od povinnosti ŠVP, zatím není potřeba aktualizovat

6.8 Vyhodnocení závěrečné otázky rozhovoru – klíčová slova ve vztahu k vizi

RESPONDENTI	KLÍČOVÁ SLOVA	SOUVISLOSTI
A1	<p>Smysl práce</p> <p>Smysl vzdělání – cíl vzdělávání</p> <p>Odborné zaštitění</p>	<p>Vnímání vize ředitelky v obecné rovině se váže k přesahu vize. Tento fakt vyhodnocuji na základě vědomí toho, že ředitelka nastoupila do školy, kde se dřívější předchůdci smyslem práce nezabývali. Ona byla tou, která nastavila společně s pedagogickým týmem škole vizi. Z důvodu intenzivně vnímané absence smyslu, jí zřejmě onen přesah vize evokuje v současnosti její podstatu. Smysluplnost této konkrétní vize školy je ale dle mého názoru relativní. Ne každý vidí smysl práce ve snaze, být nejkvalitnější v regionu. Na druhou stranu s vědomím existence současného konkurenčního prostředí škol, je zřejmě snaha být tím nejlepším samozřejmou nutností.</p>
A2	<p>Důvěra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezi lidmi - zaměstnanci, rodiče, žáci, veřejnost • K vizi - v budoucnost • V sebe sama - sebevědomí 	<p>Vnímání vize ředitele v obecné rovině je plně vystiženo ve vizi školy – „<i>mikrosvět důvěry, kde špatné mravy neomluví ani práce pro dobrou věc, společné nastavování pravidel vzájemných vztahů.</i>“ Ředitel školy aplikuje zásady a doporučení leadershipu podle S. Coveyho. Ředitel je výraznou osobností, většinu otázek zodpověděl s další nadstavbou – obecně platným přesahem (absence vize společnosti, budoucí úloha vize školy, hierarchie pedagogického týmu, příklad lídra, atd.). Je zřejmý jeho zájem a iniciativa v oblasti leadershipu. Leadership je jeho životním stylem. Jeho snaha postavit školu na základě myšlenek nikoli lidí se bez přítomnosti důvěry ve všech třech uvedených vztazích</p>

		logicky neobejde. Ředitel nastavil vizi školy, bere to jako svoji odpovědnost a snažil se své zaměstnance pro stanovenou vizi získat a udržuje vizi školy živou. Ředitel školy vede osobním příkladem, je důvěryhodným lídrem.
B1	Cesta Poučení žáci (kultivovaní žáci) Projekt (práce na projektu)	Vnímání vize ředitele v obecné rovině je dle mého názoru mírně nesourodé. Volbu „cesty“ připisuji tomu, že tvorba vize a profilace školy byla v tomto konkrétním případě dlouhou cestou. Ostatní přirovnání jsou myšlena spíše ke konkrétní vizi této školy. Ředitel spatřuje rozvoj školy díky vizi právě u žáků. Žáci jsou více kultivovaní, ukotveni ve svém uměleckém zájmu. Přirovnání k projektu si vysvětluji s ohledem k tvorbě vize samotné, která byla zřejmě podobná jako tvorba nějakého projektu této školy. Užší tým lidí dostal prostor a kreativně tvořil za podpory ředitele školy.
B2	Motivace Aktivita Spolupráce	Vnímání vize ředitelky v obecné rovině se váže k procesu vize. Toto přirovnání vychází současně z jejího přesvědčení, že fyzicky formulovaná vize není až tak důležitá jako samotné žití vize v každodenní praxi ve škole. Vize školy byla tvořena v široké spolupráci celého pedagogického sboru a zároveň tato konkrétní škola spolupracovala při tvorbě ŠVP s ostatními pilotními školami v kraji. Konkrétní týmy školy byly velmi aktivní a kreativní, motivací byla spolupráce týmů na úrovni školy i kraje, motivací byla příležitost „něco“ ovlivnit a motivující byla síla a energie celého týmu. Tato přirovnání ředitelky zároveň navazují na konkrétní vizi školy. Nejsou s ní v rozporu, ale ani ji plně nevyjadřují.

<p>B3</p>	<p>Lídr</p> <p>Budoucnost</p> <p>Směr</p>	<p>Vnímání vize ředitele v obecné rovině je plně v souladu s jeho přesvědčením a názorem na to, kdo tvoří vizi školy. Stanovení vize školy je úkol ředitele školy, vize nemá být přáním kolektivu. Ředitel školy hlídá nastavený směr. Pro pedagogy je motivující fakt, že díky vizi školy je budoucnost školy smysluplná. Ředitel školy přistupuje k vizi této školy jako lídr, stanovuje ji a přenáší ji dále zaměstnancům. Dle mého subjektivního názoru tomu konkrétní vize školy příliš neodpovídá, vize je rozsáhlá a v podstatě obdobně zpracovaná jako vize respondenta B2. Ale je jistě možné, že vizi školy stanovil ředitel a do formální podoby v dokumentu ŠVP ji rozpracoval i širší tým. Věřím, že na počátku – stanovení vize- byl samotný ředitel, který udal směr budoucnosti školy.</p>
<p>B4</p>	<p>Srozumitelnost</p> <p>Reálnost</p> <p>Smysluplnost</p>	<p>Vnímání vize ředitelky v obecné rovině plně souzní s nastavenou vizí konkrétní školy a s názory uvedenými v rozhovoru. Ředitelka školy je přesvědčena, že vize by měla být jasná, konkrétní a hlavně splnitelná. Vize školy by měla být soustředěna na to, co škola dělá a na to co dále může ještě realizovat. Důležitost vize dále spatřuje v navazujících konkrétně rozpracovaných dílčích činnostech školy. Vize dává smysl a je nutností pro udání smyslu práce pro školu obecně i pro jednotlivce z řad pedagogů.</p>

6.9 Obsahová analýza textu vize

6.9.1 Přehled jednotlivých vizí konkrétních škol výběrového souboru

Respondent A1 „*Být nejkvalitnějším uměleckým vzděláváním v regionu*“

Vize je neoddělitelná od zaměření školy:

Z zápal /pedagogů a žáků/

U umění /výchova a vzdělání prostřednictvím umění a o umění/

Š šance /pro každé dítě být lepším, krásným/

O otevřenost /pro děti různě talentované bez ohledu na věk/

S spolupráce /mezi pedagogy, obory, školami, městy, státy/

T tvořivost, tradice, technologie /podporujeme tvořivost, pěstování tradice, ale i přinášení nových metod práce/

R radost /příjemné klima ve škole/

O odbornost /kvalifikovanost pedagogů a jejich DVPPP/

V vzdělání /poskytujeme víc, než „jen“ vzdělání daného uměleckého oboru/

Respondent A2 „*Dlouhodobým cílem školy je vytvořit v ZUŠ Hostivař lokální, sociálně kulturní prostředí, jakýsi „mikrosvět“ důvěry, kde se žáci a učitelé cítí bezpečně, protože „špatné mravy zde neomluví ani práce pro dobrou věc“. Mikrosvět, kde jsou žáci vnímaví, ohleduplní a učitelé dodržují pravidla vzájemných vztahů, která si sami nastavují.*“

Respondent B1 „*Základní škola a Základní umělecká škola je škola poskytující kromě základního vzdělání rozšířené vzdělání v oblasti estetickovýchovné při respektování individuálních zájmů jednotlivých žáků. Škola plná dětí od rána do večera*“.

Respondent B2 „LOUTNA- Chceme být školou:

- **lidskou** - být nedílnou součástí kulturního života města a jeho okolí
- **otevřenou** – chceme být školou pro všechny
- **uměleckou** – chceme zachovat výuku všech čtyř oborů na vysoké úrovni
- **tvořivou** – chceme obohacovat vzdělání o další možnosti rozvoje ZUŠ
- **návaznou** – chceme udržet dobré jméno školy a její kvalitu
- **aktivní**

Lidskost (*Interpersonální vztahy ve škole, všestranný rozvoj osobnosti žáků, uznávání životních a mravních hodnot, rovný přístup, respektování specifických potřeb žáků, kultura školy, příznivé klima*)

Otevřenost (*Otevřenost školy všem dětem, rodičům a veřejnosti, otevřené partnerství, otevřená komunikace, demokratický styl řízení*)

Umění (*Motivace k umělecké aktivitě, péče o talenty, kulturní a estetický prožitek, rozvoj uměleckých schopností a dovedností žáků, rovnocenná podpora individuální a souborové výuky, souborová hra, práce s dětmi předškolního věku, mezioborová spolupráce*)

Tvořivost (*Podpora svobodné a tvůrčí práce, tvořivá spolupráce se školami a organizacemi, podpora tvořivosti žáka*)

Návaznost (*Návaznost na tradice a prestiž školy, jednička mezi školami našeho typu, komplexní informovanost a propagace, strategické a kontinuální plánování, generační návaznost žáků školy*)

Aktivita (*Týmová práce, samostatné myšlení a odpovědné rozhodování, aktivní přístup k dalšímu vzdělávání učitelů, marketingové řízení školy, aktivní spolupráce*)

Respondent B3 „HLEDÁNÍ – *Hledání není statické. Hledání je proces. Hledání je stav mysli. Hledání otevírá dveře poznání. Hledání je cesta, na níž vás chceme provázet“*

Hodnoty, Harmonie - *utváření hodnotového žebříčku žáků s ohledem na výše popsanou charakteristiku spádové oblasti*

- *napomáhání k rozeznání a vnímání kulturních hodnot, jejich prostřednictvím i hodnot morálních a obecně lidských*

- *všestranný – harmonický – rozvoj osobnosti žáka*

- *v harmonickém prostředí vychováváme harmonickou osobnost*

Lidskost – vztah učitel – žák, žák – učitel, žák – žák, učitel – učitel, kultura školy

- *škola otevřená všem zájemcům o studium*

- *otevřený a rovný přístup ke všem žákům školy*

- *empatický, vnímavý přístup k dětem s citem pro jejich specifické odlišnosti a potřeby*

- *otevřená komunikace s rodiči a širokou veřejností*

Estetika, Emoce – napomáhání ke schopnosti rozeznat a vnímat estetiku uměleckých děl, životního prostředí, životního stylu

- *vedení žáků k otevřenosti, ke schopnosti emoce vzbuzovat i prožívat*

Důvěra, Důvtip – bezpečné prostředí, atmosféra důvěry k vyučujícím, ke spolužákům, k metodám výuky

- *pěstování důvěry generací žáků – rodičů přicházejících do naší školy*

- *podpora tvořivosti, nápaditosti*

nÁročnost k sobě i druhým – výchova vlastním příkladem vyučujících

- *vedení k zodpovědnosti za vlastní i společné jednání a konání*

- *respektování vlastní práce a v této souvislosti i práce druhých, principy týmové práce*

- *výchova k soustavnosti a systematičnosti*

Neotřelost - cesta k objevování nových metod, postupů v návaznosti na:

- *další vzdělávání učitelů*

- *nové, moderní výukové metody a trendy*

- *moderní vybavení pracovišť školy*

uměníInspirace - vzájemná inspirace: učitel - žák, žák – učitel, žáci mezi sebou

- *inspirace a motivace k uměleckým činnostem*

Respondent B4 „*Budeme i nadále:*

- *vychovávat žáka s vlastním názorem, dovednostmi a postojem k umění a životu vůbec, zprostředkovávat mu zážitky z oblasti profesionální kultury,*
- *pokračovat v úspěšných projektech školy (Všeoborový koncert, Hraje celá rodina aj.),*
- *úzce spolupracovat s MŠ s cílem oslovit potencionální zájemce o výuku,*
- *rozvíjet spolupráci s dalšími stupni školství (ZŠ, SŠ), a to především nabídkou akcí uměleckých oborů školy, výchovných programů, projektů, představení a výstav,*
- *podporovat sebevzdělávání pedagogů na regionální a celostátní úrovni, sledovat vývoj, nové metody a formy výuky v současné pedagogice, jejich aktivní účast v uměleckých radách a poradních orgánech,*
- *podporovat vlastní uměleckou činnost pedagogů,*
- *udržovat kontakty s bývalými žáky školy, dnes výkonnými umělci, formou výstav a koncertů,*
- *zviditelňovat práci školy směrem k veřejnosti a dále pokračovat ve spolupráci s Magistrátem města Pardubic, s kulturními institucemi města a dalšími partnery školy,*
- *ve spolupráci se zřizovatelem zlepšovat prostorové podmínky pro výuku,*
- *trvale rozvíjet pozitivní klima ve škole i mimo ni.“*

6.9.2 Tabulka naplnění zásad dle Kottera:

Legenda:

- **Shoda všech respondentů**
- **Nesoulad se zásadami**
- *Naplnění obecných globálních cílů uměleckého vzdělávání*

DOPORUČENÍ J.P. KOTTERA	Vize A1	Vize A2	Vize B1	Vize B2	Vize B3	Vize B4
	„sebevědomá vize“	„mikrosvět důvěry a bezpečí“	„esteticko- výchovní oblast a individualita žáků, propojení ZŠ a ZUŠ“	„LOUTNA“ Lidskost, Otevřenost, Umění, Tvořivost, Návaznost, Aktivita	„HLEDÁNÍ“ Hodnoty a Harmonie Lidskost Estetika i Emoce Důvěra a Důvtip náročnost k sobě i druhým Neotřelost umění Inspirace	„vize v reálných bodech“
Zásada obraznosti „Imaginable“ (vize popisuje budoucí cíl)	ANO	ANO	SPÍŠE ANO Vize je současně i poslání školy.	ANO	ANO	ANO
Zásada adresné přitažlivosti „Desirable“ (vize oslovuje partnerské skupiny)	SPÍŠE ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Vize	A1	A2	B1	B2	B3	B4
<p>Zásada uskutečnitelnosti „Feasible“ (vize je reálně dosažitelná)</p> <p><i>Vize určuje obecné a globální cíle</i></p>	<p>SPÍŠE ANO</p> <p>Hodně proměnných bez možnosti vlivu a jejich následné eliminace.</p>	<p>ANO</p> <p><i>Naplnění globálního cíle uměleckého vzdělávání dle Průchy – sebezobcování v kulturním nebo sociálním kontextu a kritická reflexe kulturní a společenské reality.</i></p>	<p>ANO</p> <p><i>Naplnění globálního cíle uměleckého vzdělávání dle Průchy - Rozvíjení tvořivých, poznávacích a komunikačních dispozic prostřednictvím uměleckých činností, rozvíjení schopností k vnímání, reflexi a interpretace uměleckých nebo estetických fenoménů, k poučené komunikaci o nich a k jejich posuzování, zpravidla v souvislosti s kultivováním vkusu</i></p>	<p>Subjektivní pohled SPÍŠE NE</p> <p>Vize je příliš rozsáhlá a široce pojatá. Například tvořivou spolupráci se školami a organizacemi nemusí tyto organizace přijmout.</p> <p>Podle rozhovoru SPÍŠE ANO</p> <p>Ve vizi dle ředitelky nejde o úplné splnění jednotlivých bodů, splňují rozpracované úkoly z koncepce <i>Naplnění vize globálního cíle uměleckého vzdělávání dle Průchy – Vize se dotýká všech globálních cílů (viz. str. 29)</i></p>	<p>SPÍŠE ANO</p> <p>Dosažitelnost moderního vybavení všech pracovišť ovlivňuje provozní rozpočet a aktivita ředitele školy v zajišťování dalších finančních zdrojů</p> <p><i>Naplnění vize globálního cíle uměleckého vzdělávání dle Průchy – Vize se dotýká všech globálních cílů (viz. str. 29)</i></p>	<p>SPÍŠE ANO</p> <p>Do jaké míry je reálně trvale rozvíjet pozitivní klima i mimo školu?</p> <p><i>Naplnění vize globálního cíle uměleckého vzdělávání dle Průchy – Vize se nepřímo dotýká všech globálních cílů v prvním bodě (viz. str. 29)</i></p>

Vize	A1	A2	B1	B2	B3	B4
<p>Zásada jednoznačnosti „focused“ (vize je jasně zaměřená a konkrétní, bez nejasností a rozporů)</p>	<p>Subjektivní pohled SPÍŠE NE</p> <p>Není specifikován a kvalita, co je tedy to být nejkvalitnější ?</p> <p>Podle rozhovoru SPÍŠE ANO</p> <p>Pedagogický sbor si pro sebe definoval, co je ta kvalita.</p>	<p>ANO</p>	<p>SPÍŠE ANO</p> <p>Subjektivní pohled – Vize se více dotýká oblasti ZŠ než ZUŠ.</p> <p>Pohled dle rozhovoru - učitelé vizi rozumí, je pro ně konkrétní</p>	<p>Subjektivní pohled SPÍŠE NE</p> <p>Vize je příliš rozsáhlá a definována často nejasně - co je tvořivá spolupráce se školami a organizacemi, jaká je péče o talenty, jak je zajištěna generační návaznost žáků? atd.</p> <p>Podle rozhovoru SPÍŠE ANO</p> <p>Vizi si tvořil celý tým pedagogů, společně a diskuzí, vědí, co se pod jednotlivými slovními spojeními konkrétně skrývá. Rozsáhlost vize zřejmě způsobila spolupráce celého</p>	<p>Subjektivní pohled SPÍŠE NE</p> <p>Vize je příliš rozsáhlá a definována často nejasně – na velkou část bodů se dále ptám jak? - jak jsou vedeni žáci k otevřenosti a ke schopnosti emoce vzbuzovat i prožívat, čím se podporuje jejich tvořivost a nápaditost, jakým způsobem jsou žáci vedeno k soustavnosti a systematickosti, atd.</p> <p>Podle rozhovoru SPÍŠE ANO</p> <p>Vzhledem k tomu, že vizi tvořil ředitel školy a dále uvedl, že vizi připomíná, vysvětluje a mluví o ní na poradách, tak je pravděpodobně bez nejasností i</p>	<p>SPÍŠE ANO</p> <p>Nejasnost vyvolává poslední bod – jakým způsobem bude rozvíjeno pozitivní klima ve škole a hlavně i mimo školu.</p>

Vize	A1	A2	B1	B2	B3	B4
				pedagogického týmu	pro pedagogy.	
Zásada pružnosti „Flexible“ (vize pružně reaguje na možné změny a je trvalá v běhu času)	SPÍŠE ANO	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE ANO Jsou trvale udržitelné konkrétní vypsání projekty školy- <i>Všeoborový koncert, Hraje celá rodina?</i>
Zásada srozumitelnost i „Communicable“ (Vize je snadno sdělitelná, lze ji jednoduše vysvětlit)	ANO	ANO	ANO	NE Vize je příliš rozsáhlá - jednotlivá slova akronymu jsou dále rozváděna v dalších bodech – pojmech a dílčích činnostech.	NE Vize je příliš rozsáhlá - jednotlivá slova akronymu jsou dále rozváděna v dalších bodech – pojmech a dílčích činnostech.	SPÍŠE NE Vize je složena z deseti různých bodů, které na sebe z větší části nijak nenavazují.

Vize	A1	A2	B1	B2	B3	B4
Bylo cíleně dodržováno určitých zásad při tvorbě vize?	ANO Stručnost, jasnost a srozumitelnost . Obtížné bylo „mluvit česky“.	NE	NE Byl určen pouze směr vize. Úskalím byla srozumitelnost pro všechny. <i>Intuitivní povědomí zásad, „selský rozum“.</i>	NE Vize se nestavila „učitelsky“- praxe je jiná než teorie. Snaha o vytvoření vize, která je vystihující a přijatelná. <i>Intuitivní povědomí zásad, „selský rozum”</i>	NE	ANO Srozumitelnost pro všechny, konkrétní body ne filozofické rozbory

6.9.3 Tabulka naplnění doporučení dle Ludwiga

Legenda:

- **Shoda všech respondentů**
- **Nesoulad s doporučeními**

DOPORUČENÍ P. LUDWIGA	Vize A1 „sebevědomá vize“	Vize A2 „mikrosvět důvěry a bezpečí“	Vize B1 „esteticko- výchovní oblast a individualita žáků, propojení ZŠ a ZUŠ“	Vize B2 „LOUTNA“ Lidskost, Otevřenost, Umění, Tvořivost, Návaznost, Aktivita	Vize B3 „HLEDÁNÍ“ Hodnoty a Harmonie Lidskost Estetika i Emoce Důvěra a Důvtip nÁročnost k sobě i druhým Neotřelost uměníInspirace	Vize B4 „vize v reálných bodech“
Fyzické zpracování vize	ANO	ANO <i>Respondent vedl úvahu, že si dovede představit i vizi bez fyzického zpracování například na horském výstupu, kde není možnost</i>	ANO	ANO	ANO	ANO

Vize	A1	A2	B1	B2	B3	B4
		<p><i>uvést vizi fyzicky, např. do deníčku. Tuto úvahu bych vztáhla např. na budování škol v rozvojových zemích.</i></p>				
Emoční odezva vize	<p>ANO Díky spojení se zaměřením školy – akronym.</p>	<p>ANO „Mikrosvět důvěry a bezpečí“, související citát ze zaměření školy „Ve škole nejde o školu, ve škole jde o život“ (prof. PhDr. Zdeněk Matějček, CSc.). <i>Respondent v tomto bodě v rozhovoru uvedl, že dobrá emoční odezva ještě neurčuje, zda je vize dobrá. Spíše jde o to najít</i></p>	<p>ANO „Škola plná dětí od rána do večera“</p>	<p>ANO Akronym „LOUTNA“</p>	<p>ANO Akronym „HLEDÁNÍ – Hledání není statické. Hledání je proces. Hledání je stav mysli. Hledání otevírá dveře poznání. Hledání je cesta, na níž vás chceme provázet“</p>	<p>NE</p>

Vize	A1	A2	B1	B2	B3	B4
		<i>kultivovanou emoční odezvu.</i>				
Zaměření na činnosti nikoliv na cíle	NE Vize je v tomto ohledu cíl. Na činnosti je zaměřené související zaměření školy.	ANO Vytvoření mikrosvěta, nastavován í pravidel. <i>Respondent si toto doporučení vztahuje spíše na samotnou tvorbu nikoli na nastavení vize.</i>	ANO Komplexnost vzdělávání - propojení základního a uměleckého vzdělávání.	ANO Vize je zpracována formou velkého výčtu žádoucích činností.	ANO Vize je zpracována formou velkého výčtu žádoucích činností.	ANO Vize je zpracována formou deseti činností v jednotlivých bodech
Zapojení činností ega 2.0	Možnost dvou pohledů 1. NE Vize samotná je „sobecká“, škola chce být nejlepší v regionu. 2. ANO Vize se zaměřením školy již není sobecká. Škola usiluje o maximální kvalitu pro prospěch a užitek svých žáků.	ANO Vytvoření mikrosvěta, bezpečného prostředí, nepřehlížení a omlouvání špatných mravů, tvorba společných pravidel.	ANO Komplexní vzdělávání a respekt individuálních zájmů žáků.	ANO Škola lidská, otevřená pro všechny, umělecká – zachování všech oborů, tvořivá, návazná a aktivní	ANO Hledání otevírá dveře poznání. Hodnoty, Harmonie - utváření hodnotového žebříčku žáků, Lidskost, Estetika, Emoce – napomáhání ke schopnosti rozeznat a vnímat estetiku uměleckých děl, životního prostředí, životního stylu, důvěra a	ANO Výchova žáků, spolupráce, podpora pedagogů v umělecké činnosti i v dalším vzdělávání, rozvíjení pozitivního klimatu ve škole i mimo ni.

Vize	A1	A2	B1	B2	B3	B4
					bezpečné prostředí.	
Vyváženost a propojenost součástí	SPIŠE ANO Vize je v souladu se změřením školy	ANO	ANO	ANO Jednotlivé body- klíčová slova a činnosti se nijak vzájemně nevylučují	ANO Jednotlivé body- klíčová slova a činnosti se nijak vzájemně nevylučují	SPIŠE ANO Subjektivní pohled V rozporu by mohla být podpora učitele ve vlastní umělecké činnosti a zároveň podpora dalšího vzdělávání učitelů. Učitel je profesionální umělec nebo pedagog X profesionální umělec a pedagog?
Doplnění vize kotvítky	ANO Akronym zaměření školy	ANO Slovo mikrosvět a citát ze zaměření školy -„Ve škole nejde o školu, ve škole jde o život“ (prof. PhDr.	ANO Motivační název „Škola plná dětí od rána do večera“	ANO Akronym „LOUTNA“ Lidskost Otevřenost Umění Tvořivost Návaznost Aktivita	ANO Akronym „HLEDÁNÍ“ Hodnoty a Harmonie Lidskost Estetika i Emoce Důvěra a Důvtip nÁročnost k sobě i druhým Neotřelost	ANO Kotvítko k vizi je motto školy- „Tvořím, tedy jsem.“

Vize	A1	A2	B1	B2	B3	B4
		Zdeněk Matějček, CSc.).			uměníInspirace	
Znali respondenti tato doporučení ?	NE	ANO	NE	NE	NE	NE

7 Závěr výzkumného šetření

Na základě výzkumného šetření byl naplněn cíl práce, byly popsány vize vybraných základních uměleckých škol a jejich konkrétní využití pro rozvoj těchto škol. Jako hlavní výzkumný design jsem zvolila rozhovor a jeho následné otevřené kódování a dále obsahovou analýzu textu vize, kde jsem sledovala míru naplnění zásad k tvorbě vize dle Kottera a míru naplnění doporučení Ludwiga. Na základě těchto výzkumných metod jsem popsala vize šesti čtyřoborových základních uměleckých škol, které byly v reformě základního uměleckého vzdělávání pilotní školou nebo které mají ve svém čele ředitele, autora a lídra jednotlivých částí RVP ZUV. V jednotlivých výzkumných šetřeních rozdělených po respondentech jsem popsala konkrétní využití vizí pro rozvoj školy a zároveň jsem popsala celý proces vize na každé konkrétní škole. Snažila jsem se maximálně postihnout vzájemné shody či neshody mezi respondenty a vyzdvihnout případné jedinečnosti. Většina respondentů uvedla jako důvod tvorby vize konkurzní řízení a dále příchod ŠVP, pouze dva ředitelé uvedli jiný důvod. Pro jednoho byla impulzem vlastní potřeba mít vizi a snaha vyplnit touto vizí lidem organizace prázdné místo ve vizi společnosti a pro druhého byla impulzem jasná představa o změně. Tato skutečnost plně vystihuje tvrzení Trojanové, která uvádí, že důvody či záměr k tvorbě vize může být různý. V oblasti tvorby vize a vtahování zaměstnanců rozdělily výsledky šetření respondenty na třetiny. Z šesti respondentů byli dva ředitelé přesvědčeni o tom, že stanovení vize náleží pouze jim a to především z důvodu, že jako ředitelé k tomu mají potřebné schopnosti a také jako ředitelé mají hlavní odpovědnost k vizi. Další dva respondenti vtáhli do tvorby vize pedagogy nebo střední management a to v různých kombinacích, každý vytvořil různou pracovní skupinu, jejíž členové byli pedagogové, kteří projeví vlastní iniciativu, chuť se podílet na rozvoji školy a na tvorbě její budoucnosti. Zbylí dva respondenti vtáhli do procesu vize celý pedagogický tým. Tímto se naplnila tvrzení Trojanové, která uvádí v odborné literatuře v podstatě všechny výše uvedené přístupy k tvorbě vize. Naplněno je dále tvrzení Světlíka, který tvorbu vize připisuje řediteli školy a zároveň se v praxi potvrdilo i tvrzení De Chernatonyho, že je z několika důvodů vhodné vtáhnout do procesu tvorby vize celý tým zaměstnanců. Zásady k tvorbě vize dle Kottera a doporučení Ludwiga, která by měla zefektivnit samotnou vizi, byla u všech respondentů naplněna

téměř ve všech bodech. Pouze dvě vize školy neobstály v oblasti srozumitelnosti vize. Pouze jednomu respondentovi byla známá doporučení Ludwiga. Nositelem vize je ve všech případech ředitel školy, z toho u dvou respondentů lze ředitele bezesporu označit jako následovníhodného lídra. Vize byla v jednotlivých školách většinou sdílena skrze vzájemnou komunikaci na různých setkáních a poradách. Naplňování vize managementem školy bylo různorodé, dva respondenti v této souvislosti uvedli, že vizi školy zkrátka žijí a snaží se jít kolegům osobním příkladem, dva respondenti v tomto ohledu uvedli, že zkrátka hlídají nastavený směr. Tímto se naplnila tvrzení Kouzese a Posnera, ale také Coveyho, kteří jako jednu z klíčových rolí připisují lídrovi být vzorem pro ostatní, vést vlastním příkladem, inspirovat a sdílet společnou vizi. Téměř všichni respondenti se shodli, že vizi školy naplňují pedagogové svou každodenní prací, každou jednotlivou činností a tím, že vizi ve škole žijí. V otázkách strategií k naplnění vize těchto šest respondentů uvádělo výchovně-vzdělávací strategie, nebo spíše jim nadřazené klíčové kompetence, styl vedení leadership (osobní příklad ředitele, hlídání vytyčeného směru), „jakékoli možné nástroje ve směru k vizi“ a jednotlivé činnosti školy (projekty a akce školy). V oblasti motivace byla často jmenována vlastní motivace pedagogů, vědomí smysluplné a lepší budoucnosti, zájem ředitele, pochvala a samozřejmě vlastní příklad ředitele školy. Všichni respondenti připisují důležitou roli vizi školy v rozvoji školy, všichni respondenti také uvedli, že spatřují konkrétní rozvoj díky vizi školy. Nejčastěji jmenovanou oblastí rozvoje byla oblast vzájemných vztahů ve škole, komunikace, pracovní atmosféry a spolupráce. Tímto se naplňuje tvrzení Plamínka, který uvádí, že vize patří spíše lidem, kteří ve firmě pracují. Toto tvrzení potvrzuje také skutečnost, že polovina respondentů vizi nevyužívá cíleně pro PR, tedy směrem ven. Všichni ředitelé souhlasí, že je vize školy v souladu s jejich osobní vizí, tento soulad dále u ostatních kolegů předpokládají. Žádný z ředitelů necítí potřebu vizi školy aktualizovat či měnit.

Na základě rozhovorů a svého subjektivního pohledu si myslím, že tvorba vize školy často (4 z 6 respondentů) splývá s tvorbou dokumentu ŠVP. Pomalu se tato skutečnost tváří tak, že ředitelé základních uměleckých škol objevili, či po konkurzním řízení znovuobjevili vizi s příchodem ŠVP. Způsobeno je to zřejmě tím, že většina dotázaných ředitelů tvořila vizi školy znovu s příchodem ŠVP a celý tento dokument současně. Myslím si, že vize školy by měla tento dokument předcházet (předpokládá to

také ČŠI ve svém dokumentu Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání). Ve výsledném zjištění – vize je nástroj rozvoje školy se jeví jako nepodstatné, jestli je respondent ředitel pilotní školy nebo autor části dokumentu RVP ZUV. Nebylo také podstatné, jestli je ředitel muž či žena, nebo jestli vizi školy tvořili všichni zaměstnanci, menší tým, nebo pouze ředitel školy, protože rozvoj školy díky vizi uvedli v obdobných oblastech všichni respondenti. Jako zásadní ovšem hodnotím naplnění role nositele vize ředitelem školy, jeho dobrou znalost prostředí školy, citlivost na aktuální dění ve škole, jeho přesvědčení o vizi školy a soulad vize školy s jeho osobní vizí. Na základě těchto kritérií může ředitel vést tvorbu nebo sám vytvořit autentickou vizi školy, která je pro školu zcela přirozenou výzvou podporovanou a vedenou lídrem, ředitelem školy. Pokud ředitel ve vizi zrcadlí silné stránky školy, ví, že je vhodná pro dané prostředí, věří jí a díky souladu s osobní vizí se v ní sám vidí, je schopen ji inspirovat a sdílet s ostatními kolegy. Každá vize školy je neoddělitelně spjatá s osobností lídra a jeho stylem vedení. Pokud je vše v harmonii i s kontextem školy, vede tato vize k rozvoji školy. Rozvoj školy byl zjištěn především na poli lidských zdrojů školy, což hodnotím jako naprosto přirozené a žádoucí. Školu tvoří její zaměstnanci, jejich myšlenky, společné sdílené hodnoty a postoje. Závěrem bych ráda ještě jednou vyzdvihla některá jedinečná a z mého pohledu zásadní zjištění:

- Vize školy může mít potenciál řešit absenci myšlenkových elit a vyprázdňenost současné společnosti.
- Vize školy by do budoucnosti mohla být protipólem společenského populizmu a svým partnerům by mohla nabízet následováním hodnoty a postoje.
- Míru naplnění porozumění a sdílení vize ovlivňuje hierarchie pedagogického sboru. K provedení zpětné vazby v tomto ohledu má ředitel málo času.
- Ředitel, který je silně zapálený pro vizi školy, si nemusí být úplně jistý mírou sdílení a porozumění u zaměstnanců organizace. Přes své vlastní zapálení si nemusí všimnout „vyhoření nebo nehoření“ ostatních kolegů.
- Porozumění vize školy u žáků a rodičů je úplně jiný vesmír.
- Vize školy by měla fungovat na principu ústavy.

8 Seznam použitých informačních zdrojů

- **Odborná literatura (aktuální vydání, citovaná podle citační normy)**
 - 1) COVEY, Stephen R. *Vedení založené na principech*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-202-4.
 - 2) COVEY, Stephen R. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2015. ISBN 978-80-7261-359-5.
 - 3) DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
 - 4) *Diskusní fórum Umělecké vzdělávání a role kulturních institucí: Praha, 22.-23. září 2011 : sborník příspěvků*. Praha: NIPOS, c2011. ISBN 978-80-7068-012-4.
 - 5) GAVORA P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido. ISBN 80-85931-79-6.
 - 6) KOUZES, James M. a Barry Z. POSNER. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-853-8.
 - 7) LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.
 - 8) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
 - 9) MORAN, Brian a Michael LENNINGTON. *Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-271-0.
 - 10) *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním uměleckém vzdělávání*. 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2010. 55 s. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z WWW: <http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2010/02/Manual_SVP-ZUV.pdf>. ISBN 978-80-87000-38-0.
 - 11) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
 - 12) PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

- 13) TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.
- 14) TROJANOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-349-4.
- 15) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.
- 16) VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- 17) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

- **Další relevantní zdroje**

EGER, Ludvík. Jak by měla vize školy vypadat? *Učitelské listy*. 2009, Dostupné také z: <http://www.ucitelske-listy.cz/2009/06/ludvik-eger-jak-by-mela-vize-skoly.html>

ČŠI. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. In: *Česká školní inspekce* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://www.csicr.cz/html/Kriteria_2016_17/flipviewerexpress.html

MŠMT. Zpráva o vývoji českého regionálního školství od listopadu 1989: Č.j.: 25461/2009 – 20. In: *Msm.cz* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>

Mise, poslání (Mission). *Management Mania* [online]. Praha: ManagementMania, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

Strategie (Strategy). *Management Mania* [online]. Praha: ManagementMania, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>

TRUNDA, Jiří. *Analytická zpráva*. NIDV Praha, 2016.

Ředitel moderní ZUŠ. Praha, 2016, 2016(1). ISSN 2533-462X.

Zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 71/2005 Sb. o základním uměleckém vzdělávání.

Webové stránky a dokumenty ŠVP:

ZUŠ Písek, ZUŠ Šimáčkova Praha 7, ZUŠ J.J. Ryby Rožmitál pod Třemšínem, ZUŠ P. Ebena Žamberk, ZUŠ Hranice, ZUŠ Nymburk, ZUŠ Brno Veverčí, ZUŠ Police nad Metují, ZUŠ Žatec.

9 Seznam příloh

Příloha 1 - Rozhovor A1

Příloha 2 - Rozhovor B1

Příloha 3 - Rozhovor B2

Příloha 4 - Rozhovor B3

Příloha 5 - Rozhovor A2

Příloha 6 - Rozhovor B4

9.1 Příloha 1

Rozhovor A1 ředitelka ZUŠ – autor a lídr části RVP ZUV

Rozhovor konaný dne 19. 12. 2016

1. **Máte vytvořenou vizi školy?** „(Smích) Máme, samozřejmě, že máme. On to v současné době vlastně určuje školní vzdělávací program, že to musí být. Ale já jsem Vám schválně vyndala jenom tak (ukazuje na dokumenty položené na stole), já jsem nastoupila do funkce v roce 2004, kdy jsem si vlastně sama vytvořila takovou koncepci a ředitelé přede mnou se vůbec bych řekla, nezabývali, jak já jsem ten pedagog- mám vysokou pedagogickou školu, tak jsem se samozřejmě hlavně zabývala vůbec vzdělávacím procesem, což moc mezi hudebníky, tedy mými předchůdci nebylo. Tak jsem to tady vlastně bez ohledu, ještě tehdy nebyl vytvořen školní vzdělávací program, tak to jsem vytvořila sama, to jsem musela ke konkurzu. No ale pak jsem zaktivizovala svoje pedagogy a vytvořili jsme si spolu tuto koncepci (ukazuje na dokument koncepcí)- tohle ještě bych řekla ne pedagogy, ale uměleckou radu školy. A s uměleckou radou, ale zase ono to nebyla jenom umělecká rada, protože mám vedoucí jednotlivých sekcí a každý ten vedoucí měl za úkol to prodiskutovat mezi ostatními pedagogy ve své sekci. Tohleto (ukazuje na ŠVP) já jsem autor rámcového vzdělávacího programu, takže já jsem byla v předstihu, takže jsme se s tím zabývali již dopředu, aniž by nám to někdo určoval nebo stanovoval. Mě to přišlo důležité, abychom si mi tady řekli už i s ohledem na přijímání žáků, jestli bereme každého nebo nebereme, jestli se zaměřujeme na extalenty nebo talenty nebo máme otevřené dveře pro každého a aby si to každý pedagog uvědomoval ve chvíli, kdy je třeba přijímací řízení. Pak jsme si to dali i na ty jednotlivé obory tady, jak vidíte (ukazuje na jednotlivé části koncepcí). Takže jsme to spolu tak dělali a stanovovali a já jsem měla pocit, že kantoři i probrali k nějaké... k nějaké aktivitě. A že jakoby najednou nějak pookřáli, protože někoho zajímalo, jak oni učí, nebo co vlastně společně chceme nebo nechceme. Takže ... vlastně... ruku v ruce jsme si tehdy společně řekli, tak v ruku v ruce a to jsem Vám vyndala tuhleto koncepci (ukazuje na další dokument na stole) vlastně souběžně s tím, jsme si udělali takový sebehodnocení, kde jsme měli dotazníky. Měli jsme dotazníky vzhledem k učitelům,

vzhledem k pedagogům teda pedagogům, to je to samý, k žákům. Měli jsme schránky na chodbách, kam to žáci i rodiče házeli anonymně. Aby se nebáli odpovědět a aby všichni měli chuť odpovědět. Já Vám to ukážu, já to pořád schovávám, protože mne to zajímalo (ukazuje na jednotlivé dotazníky) vidíte i umělecká rada zvlášť. Vlastně na základě dotazníkového šetření jsme si zpracovali ono sebehodnocení. Protože se měli dělat sebehodnocení, mělo se dělat dvouletý. A my jsme si udělali, všechny jsem nadchla k tomu, že jsme si udělali to zevrubný. Byly to veliký diskuze, bylo zajímavé, jak mne v tom umělecká rada podporovala – říkala no, tak to nebudeme dělat, když víme, jak jsme chytrý a nebo pojdme se něco dozvědět, potvrdíme si tedy, co víme. Tak a z toho jsme si vytvářeli takovouhle koncepci, kterou jsme si i orazítkovali (ukazuje na dokument koncepce školy) Takže to je takový základ, který tady na škole vzniknul. A pak samozřejmě se školním vzdělávacím programem, tak byly další povinnosti a já tím, že jsem byla světloňoš, tak jsem samozřejmě měla takové ty materiály, jak to z těch lidí dostávat- tu metodiku vlastně, který ten tým vybudoval. Takže jsem tu metodiku plně využívala. A když ukážu vizi, která je v našem školním vzdělávacím programu (ukazuje v ŠVP), tak tu už tvořili všichni pedagogové. To jsme udělali tak, že jsme vyjeli na víkend.. nebo prodloužený víkend na chalupu, tam jsme si užívali i rekreaci, jako masáže a tak a pracovali na tom. Já jsem divadelník, tak jsem jim tam vlastně navrhla, že bychom vizi mohli zpracovat na základě tadytohoto (ukazuje na název školy ve vizi), na základě názvu. Tvořili jsme to skutečně všichni, všichni jsme říkali ty nápady a že si to takhle to zaměření školy lépe zapamatujeme a vizi jako tu ideální vizi, proto to máme takto, jak vidíte (ukazuje na text vize) Ale to zaměření souvisí s vizí, nejde to od sebe oddělit. Ale nicméně jsme si to takhle všichni stanovili. Takže vidíte, že chceme být sebedovědomě tou nejlepší školou, školou v kraji. A tohleto hodně pomáhá (ukazuje na zaměření zpracované dle názvu školy- teď jsme se tím zabývaly, mohla bych Vám otočit flipchart. Řešili jsme, jestli si to ještě pamatujeme, protože to je věc která, to tak je, že zapomínáme. Takže si vždy před nějakou dobou, třeba před nástupem, nebo než přijímáme nové žáky připomínáme a mám tu také nové kantory, tak pro ně. Znovu jsme si to uvědomovali.“

2. **Takže prvotním impulzem byl konkurz, takže jste měla vizi za sebe svojí pro tuto školu „Ano, ano ...“ a potom jste začala pracovat na vizi školy se svým týmem „Ano“** Nejprve jste si tedy udělali swot analýzu, abyste zjistili, kde jste a jak to všecko vypadá a pak teda společná tvorba „Ano s tím, že tady jsem jela cestou, že vedoucí sekci se domlouvali sami v té své sekci, ale protože jsem nebyla v další tvorbě nějak spokojená s tím, jak to vyšlo v některé té sekci a nebylo to o tom, jestli je daný pedagog hloupý, každý jsme vybaveni nějakýma komunikačníma prostředkama, formulováním, tak nám potom přišli ty složitější věci, právě potom strategie (ukazuje na výchovně-vzdělávací strategie v ŠVP), tak to bylo mnohem snazší, když jsme to dělali všichni dohromady. Protože třeba máme výtvarníka, který má vystudovanou psychologii, tak uměl velmi dobře formulovat. Jo, takže to lidi mohli říct třeba lidově, když to takhle řeknu a on to uměl formulovat. Nebo zase naopak. On to zformuloval příliš cizíma slovy a my jsme potřebovali si to pojmenovat pro sebe. Jo.. musím říct, že to bylo hezký období v tom, že se ty lidi stmelili a měli jsme pocit nějakýho společného cíle a společného vnímání a ještě sebevědomí v té profesi. Já jsem to právě.... Já jsem tady od 18-ti let na této škole a byla jsem teda spoustu let zástupkyně, ale vlastně mě vždycky vadilo, že jako se nikdo tím nezabývá. Že se nikdo nezabývá dítětem, že je to otevři, říkám otvírači not, strana 65 a jed'... Neříkám, že všichni, bylo a je tady spoustu výborných pedagogů, kteří se s tím zabývali, ale že to nikdo nikdy nepojmenovával. Pedagogická rada nikdy nebyla o pedagogice, vždy o technických záležitostech. Takže to mi přišlo dobré, že jsme najednou řešili všichni společně také pedagogické věci.“
3. **Takže když se vrátím k té tvorbě vize, tvořili jste jí tedy všichni společně, všichni pedagogové a ti byli motivováni nebo stimulováni teda společným zážitkem, společným výjezdem na chalupu a společnou prací „Ano tou společnou prací a asi mnou a vůbec byli namotivováni tím společným sebevědomím.“**
4. **Největším přínosem při společné tvorbě vize samotnými pedagogy bylo tedy to stmelení celého kolektivu a určitě přidaný smysl práce pro samotné pedagogy?** „Ano, hmm, ano a myslím si, že i to právě uvědomění si sama sebe jako pedagoga.“

Jo ted' myslím jako u každého člověka. Že nejsem jenom ten, který plní nějaké úkoly, které někde jsou napsané, ale že vím, co dělám. A směřuju někam, směřuju ...společně někam směřujeme. Ono to samozřejmě spoustu lidí dělalo, nějak intuitivně, ale tady se to najednou pojmenovalo, když to takhle řeknu.“

5. Byla vize školy tvořena v souladu s osobní a profesní vizí každého pedagoga?

„No to předpokládám, že ano! Tím tedy, že byli pedagogové aktivní v těch diskuzích, bylo přesně to, že si každý říkal, jestli to cítí, tak či tak. Vizi jsme si dali do jedné věty a vše další ji doplňuje, to že chceme být nejlepší, logicky s sebou něco dalšího přináší. Ale nese to i třeba to, že tedy proběhli ty diskuze o tom, co je teda ta kvalita. Jestli to jsou děti, který jsou přijatý na vysoký školy.. v uměleckém směru samozřejmě, nebo jsou to dětia to se potom právě objevovalo v těch strategiích, které vezmou doma nástroj, nebo jdou sami do divadla. Co je tou kvalitou? Nebo, když mi přijde dítě, co já tedy cítím jako kvalitu, myslím konkrétní dítě, který zadržává, není schopné promluvit plynule jedinou větou... jsem divadelník, takže na jevišti musím dávat jednoslovný věci, někdy se musí třeba otočit zády, aby neviděl na diváka (pousmívá se) A odchází člověk, který se hlásí na práva a nebojí se mluvit na veřejnosti a dokonce je za gymnázium lidrem, tak to je ten úspěch, A samozřejmě, já jsem takový náročný divadelník, takže k tomu musí mít to profesní vybavení, to řemeslo... a není to talentované dítě, o kterém byste si řekla, to musím mít...to je ta kvalita. To muselo být, přesně tyhle ty diskuze se v tomto duchu odvíjeli a každý tak vyjadřoval svůj pohled na onu kvalitu.“

6. Co bylo prvním krokem v tvorbě vize? To už jste vlastně řekla, byla to tedy swot analýza, zjištění stavu kde se nacházíme a kam se chceme dostat, provedli jste teda zevrubné sebehodnocení školy ve všech směrech....dotazníky vyplňovali učitelé, vedení školy, žáci a rodiče. Z tohoto šetření vyšla tedy společná koncepce „Hmm, ano“

7. Shledali jste nějaké obtížnosti na analýze současného stavu školy? Jak jste se s nimi vyrovnali? *„No spíš jsme váhali jestli, nebo nejvíc diskuzí bylo, když jsme si dávali jednotlivé otázky dohromady. Některé jsme tvořili opravdu složitě a všichni, neprobíhalo to tak, že jako já bych napsala otázky, ale my jsme si ty otázky složitě*

dávali. Každý říkal, ale já na to umím teď odpovědět, na to umíme dopovědět všichni. Takže hlavně jestli to má jako smysl vůbec, jako to dělat nebo ne. Ale vidíte, že to pak běží. Nemyslíme si, dělali jsme to opravdu před těmi x lety a řešili jsme, jestli to budeme dělat znovu nebo ne a myslím si, že takovou analýzu stačí jednou za deset let, že to není potřeba dělat ob rok, každý rok. Ani si nemyslím... opravdu těch deset až patnáct let za to stojí si potom znovu udělat, jestli jsme se někam posunuli.“

8. **Na analýze se podílel tedy celý tým pedagogů a respondenti byli všichni zaměstnanci, žáci školy a jejich rodiče.** „Ano, přesně tak.“
9. **Stanovili jste si nějaké zásady při tvorbě vize?** „**J. P. Kotter doporučuje, aby vize byla snadno představitelná, adresně přitažlivá, uskutečnitelná, jasně zaměřená, pružná a srozumitelná.**“ (Vodáčkovi, 2013, s. 188) „**To vidíte, že je to dáno tou jednou větou.**“ **Dodržovali jste cíleně určité zásady?** „Ano, řekli jsme si, že... to vidíte i v tom zaměření (ukazuje na dokument ŠVP), že chceme, aby to bylo stručný, jasný, srozumitelný a aby vlastně, když se Vás někdo zeptá, tak abyste ne.. aby se Vám nevybavily nějaký obecný s prominutím kec, pod kterými si nikdo vůbec nic nepředstaví. Aby to bylo srozumitelný pro každého, takže proto vizi jako takovou jsme dali do té jedné věty. A řekli jsme jako, jo, to úplně stačí, to je to ONO. Vlastně zaměření k tomu směřuje a opět vidíte, že jsme zvolili úplně jednoduchý slova, kde jsme si v závorce jenom tak uvedli slova, abychom si tak jako uvědomovali, o čem jsme mluvili.“
10. **Která zásada byla nejobtížněji naplnitelná? Proč tomu, tak bylo?** (ředitelka přemýšlí) **Udržet se stručnosti a jasnosti?** „Ano a hlavně mluvit česky. Já zase jak jsem ten divadelník a ještě jsem češtinář, tak vlastně autor slovníku cizích slov pan Klimeš vždycky nám na výuce českého jazyka říkal, že jenom polointeligent mluví cizími jazyky. Takže ve chvíli kdy se mluvilo cizími jazyky, jsem vždycky připomínala tuto větu Klimeše (směje se) a říkala jsem heled'te, pojd'me to nazvat obyčejněji, aby když si to přečte i laik, i rodič, aby věděl, co vlastně chceme.“
11. **Jakých doporučení jste se dále při tvorbě drželi?** (odmlčela se, přemýšlí) **Znáte třeba doporučení Petra Ludwiga** „*Já mám vystudovaný management taky a v tu*

dobu, je pravda, že jsem byla plná různých doporučení managementu a nějakých zásad. Teď už Vám na mnohé věci neodpovím, protože jednoduše asi jsou věci, které člověk používá, ale jako že potom bych Vám je takhle pojmenovala a vyjmenovala, to už ne. Spíše byste mi musela říct, jaká to jsou, nebo kouknu do šuplíčku?“

„Doporučení, která vám pomohou zvýšit šanci, že vize bude dlouhodobě fungovat: fyzické zpracování vize, emoční odezva vize, zaměření na činnosti nikoliv na cíle, zapojení činností ega-2.0, vyváženost a propojenost součástí, doplnění vize kotvítky.“ (Ludwig, 2013, s. 86, 87) „*Hmm, hmm, on tak jako, tdy vidíte, že třeba nějaká ty kotvítky máme (ukazuje na zvýraznění písmen, slov v zaměření školy), aby se jim to snadno pamatovalo a pak samozřejmě abych mohla naplnit vizi, od toho mám ty strategie a zase jak vidíte (ukazuje na VVS v dokumentu ŠVP) jsem si zde vytvářeli tu naši ostrovštinu, to co si my pod tím představujeme a vidíme a vlastně ty jednotlivé sekce se rozešli, pak jsme se vrátili a zase to všichni dávali na ten flipchart a teď jsme říkali, v tomhle se shodujeme, v tohlehle se shodujeme, tohle vy máte jiný souhlasíte s tím? jak to vidíte? Takže nešlo o to, že by člověk mohl propagovat nějaký sobecký svoje, protože pořád nám to vše směřuje k žákovi. Pořád je to o žákovi, nemůže to být o učiteli. Vidíte, že to máme společné nemáme to na obory, řekli jsme si, že toho nemůže být moc, aby nás to nezahltilo. A vidíte, že jsme si tam dali zase ty, jak vy říkáte kotvítky, že jsme si zase něco zvýraznili, abychom vnímali co. Takže teď stačí, když já řeknu slohy, styly, žánry a všichni samozřejmě ví. Pravda je, že po těch letech, zrovna teď jsem se k tomu vracela v září, a tohleto (ukazuje zaměření školy vytvořené na základě názvu školy) jsme dali dohromady všichni z hlavy, tohle (ukazuje na vizi školy) si pamatovali úplně beze sporu, to je padalo jako první, ale tohleto (ukazuje na VVS) si vzpomínali mnohem hůř, a když jsem to pojmenovala, já jsem jim jen nařukla schválně jen to tučně, řekla jsem Tak máte tam slovo individuální, tak to se rozpovídali. To v tu ránu věděli co. Ale nepřišli na to sami. Ale vemte si rok 2011, kdy se to tvořilo, máme rok 2016 po pěti letech vzpomenout si, když řeknu slovo individuálně, je těžší dát dohromady. Je fakt, že já toto používám i jako PR. Takže to dost často říkám na koncertech, když máme takové ty velké. Teď jsme měli velký adventní, bylo plno, opravdu vyprodáno, že jsme měli i přístavky, takže tam máte takových 500 lidí v tom sále. A já když jsme to*

zahajovali, tak jsem ji řekla celou tu symboliku (ukazuje na zaměření školy zpracované z názvu školy), celé to zaměření a teď jsem třeba mluvila o tradicích a o jedné z těch strategiích, že se snažíme vychovávat žáky k tradicím a že je v tom rodiče, tím, že na tento tradiční koncert přijdou, podporují. Víím, že je to dobrý, to využívat i jako PR (směje se), protože ty lidi na to slyší. A chodili za mnou potom rodiče a říkali, vy tak krásně mluvíte paní ředitelko a to bylo tak pěkný, že jsem vlastně děkovala divákům, že podporují tuto naši vzdělávací strategii, tím, že na ten koncert přijdou.“

12 Takže můžeme přistoupit k další otázce, kde je vize viditelná? Jak ji sdílíte?

„My to tedy, nemáme to (ukazuje na zpracované VVS celý dokument ŠVP) na webovkách a to z jednoho prostého důvodu. Tím jak já jsem byla světloňoš a ještě jsem předsedkyně sekce dramatických oborů v republice, tak oni to všichni chtějí opisovat. Jo, a já si myslím, tím jak jsem ten světloňoš právě naopak byla, tak víím, jak je cenný, že si na to člověk přijde sám. A my jsem opravdu všechno si tady (má v ruce dokument ŠVP) dělali totálně sami, nikde jsme nic neopsali. Takže i pedagogové to mají jako svůj poklad a sami nechtějí, aby byl někde veřejně. Takže proto to není na webovkách, ale máme tady místnosti pro rodiče, takže tam si to můžou přečíst. Máme tři budovy a ve všech třech budovách, v místnostech kde rodiče čekají, mají možnost se podívat. No a pak já to používám, jak říkám jako to PR. Takže já s tím všechny seznamuju vždycky průběžně a povídám o tom, kde můžu. I když si říkám, uběhlo 6 let, všichni to musí, již mít, pojďme to tam dát a ještě se tu na mě tvářili, jako že ještě je to pořád ten poklad, takže ne. Ale zase se mi to líbí, je to taková určitá hrdost a jako proč ne. Jsme ale ochotná a aktivně konzultuji ŠVP s těmi, kdo se mi hlásí. Tím jak jsem v tom dramatickém oboru vykřičená osoba, tak opravdu ve svém volném čase připomínkuji nebo na setkáních diskutuji a pomáhám ostatním s tvorbou vize, výchovně vzdělávacích strategií a celého ŠVP. Takže si myslím, že jsem pro republiku a tápající kantory udělal ve svém volném čase a zadarmo opravdu dost. Jak ji sdílíme, no jak, povídáme si o ní, na poradách a setkáních.“

13. **Kdo prosazuje vizi školy? Kdo je jejím lídrem?** „*Hmm, no já, no. Ale to si myslím, že by ten ředitel měl být přirozeně. Od toho tu je. Ale poslala jsem na školení k tvorbě ŠVP dva pedagogy, jeden za hudební a druhý za nehupební obory a ty mi tak jako pomáhají, ale vlastně já jsem namočená ve všem. Jakože nejenom, že to iniciuji, ale pak i s nima vymýšlím a přicházím s těma nápady, co by, jak by.*“
14. **Jaké nástroje volíte k naplnění vize školy?** „*No ... takové velké akce, co jsou, organizuji já s panem zástupcem. Takže i tvorba programu. Ta vize se odráží ve všem, ve všech společných aktivitách té školy, kdy si říkáme, když plánujeme jednotlivé akce, tak se pak myslí na děti různě vybavené, různě nervózní, různě, různě... a teď se říká, kam které koncerty jsou. Bavíme se samozřejmě o našich žácích na poradách při osobních pohovorech s pedagogy. Vytváříme příležitosti pro všechny žáky, tvoříme vlastní soutěže pro méně talentované žáky, kteří na ty velké, vyhlášené MŠMT nemají. Dostatkem příležitostí se snažíme žáky motivovat. Jakákoliv činnost školy nejenom ta výuková směřuje k tomuhle (ukazuje na vizi), ale výuková především, samozřejmě. Ale nechci to idealizovat, jsou kantoři, kteří mají problém s rodiči. Takže zase diskutujete s kantorem proč. Jako jsou to jenom lidi i s různými i osobními starostma, což se někdy promítne i do té výuky. Nechci to idealizovat, že je všechno zalité sluncem. Není všechno zalité sluncem, řeší se, čas od času se nějaký problém řeší.*“
15. **Jak naplňují vizi školy pedagogové? Jakým způsobem jsou motivováni a stimulováni?** „*No motivováni, oni se samozřejmě motivovali samo, tím, že si o tom povídáme. Neříkám, že je to ideální, samozřejmě jsou pedagogové a pedagogové. Ale já bych ještě řekla, že ti, co tím fakt prošli zevrubně, tak tam ten pocit mám, že třeba když se jim něco nedaří tak se jim lépe o tom diskutuje a chodí se ke mně ptát a diskutovat o tom. Ale samozřejmě lidé, kteří u toho nebyli, kterým to opakuji a beru si je k sobě, tak tam už necítím tu velkou zainteresovanost. A i cítím takové nevědomí. Mám zrovna jednu paní učitelku, která mi říká... No já nevím, jak vy to tady jako myslíte. To není jak my, vy to myslíte, to je jak to myslíme my všichni dohromady. A ona přišla bohužel z takové školy, kde to opsali a vůbec nic nedělali, netvořili, takže jako vůbec nechápe, co my tady po ní chceme a bavili jsme se třeba,*

že i z té sekce na ní koukali a nechápali jí, že ona je jakoby úplně mimo. Že vůbec neakceptuje cokoli z toho, že jí jde akorát o to, co já říkám... otvírači not, a já a jako jestli má výborně něco umět, no tak musím na něj tlačit. No a já mám tady neustále tohleto (ukazuje na dokument ŠVP a listuje ve VVS) a neustále otevírám a čtu a vysvětluju a říkám. Tam mám pocit marnosti, se přiznám. A říkám si..no jo, ty lidi, když tím neprojdou. A pak je tu tanečnice, která byla ve škole, která byla dokonce světloňošskou školou a tam to není vůbec problém. Klíčová je motivace, ve chvíli kdy je to jenom jako úkol, teď to udělej, tam to fakt nefunguje. My jsme se tomu skutečně věnovali rok... minimálně...možní i víc. Tak tím jak jsme měli ta společná setkání a já jsem se zvala další , byl tu třeba pan Stárek, abych jako jenom ne já. A i když jsme vyjeli někam, tak jsem si zvala, tehdy paní Juhásovou. Ale vždycky mi potom učitelé říkali, ale ty nám to líp vysvětlíš. Jo ale byli namotivovaní. Nevím, jak dlouho to vydrží, říkám, teď už jsem cítila, že to pomalu zapominají, tak jsem to v tom srpnu udělala a opakovali jsme po těch pěti letech. No a uvidíme.“

16. **Aktualizujete vizi školy, jak často s ní pracujete?** „Každý den s ní určitě nepracuji, no možná, ale ono je to v té práci pedagoga. Pracuji s ní tedy jako PR a ano chystáme se aktualizovat, protože tu mám například v tanečním oboru samé nové učitele. Vždy v dubnu můžou učitelé přijít se svými nápady, pokud něco chtějí nebo nechtějí měnit. Tím jak nemusíme, tak neděláme výroční zprávu, ale sebehodnocení školy, sice to má parametry výroční zprávy, ale není to jenom, protože.. (hledá tento dokument) já chci, aby pedagogové prováděli na závěrečné pedagogické radě hodnocení, nikoli výčet akcí a výčet, to všechno vím. Chci, aby mi odpovídali na určité otázky například – nejdůležitější akce dechové sekce, a proč?. Jde o to, co jim to přinášelo a oni se nad tím zamýšlejí. Že tady napíšu, že to vede k profesionalizaci (ukazuje na dokument závěrečného ročního sebehodnocení.) Dále chci vědět, jak se jim daří naplnit ŠVP a jestli mají nějaké připomínky. Vše probíhá skrze vedoucího sekce. Sekce se sejde a nad vším společně diskutuje a zároveň si připomínají sami vizi školy a vlastně mají možnost o ní diskutovat, popřípadě dávat nápady na změnu. Vedoucí to sepiše a všem to přečte na pedagogické radě a já s tím dále pracuji a dělám z toho závěry. Je možné z toho čerpat různé nápady“

- 17. Jaký efekt má podle Vás vize školy v rozvoji školy? Jakou váhu jí v tomto ohledu připisujete?** „Vzhledem k té genezi, co jsem Vám vyprávěla, měla hodně velký efekt i váhu. Myslím si, že plácnutá vize a řečená ředitelem by byla k ničemu, to nefunguje, to jsou kecy. Ale ve chvíli, kdy na tom ten tým pracoval. Nevím, jak by to bylo, kdyby na tom pracovali již mí předchůdci (smích), kteří by ty vize měli a tak třeba by se mi naopak zase dobře pracovalo a už bych jenom navazovala na něco, co bylo, protože vlastně já už teď navazuju, když to takhle řeknu a opráším to vtom září a učitelé se jen proberou a umí o tom diskutovat a pojmenovat.“
- 18. Co je díky formulování vize školy u Vás v organizaci lepší? Nebo v čem spatřujete konkrétní rozvoj skrze vizi školy?** „Kantoři (smích) já bych možná fakt řekla, že ty lidi najednou víc přemýšlí o tom, co dělají. Asi bych řekla, že i díky tomu procesu, tak možná spolu víc spolupracují. No a pak samozřejmě, já bych řekla, že se zvedlo i to PR školy. Jak já to používám a mluvím o tom a vysvětluju, takže to sebevědomí o té škole, že to vědomí o té škole, že jsme teď docela takovou školou, které všichni přejou (ťuká o stůl). Jsme v mnohém vzorová škola.“
- 19. Jakým způsobem cíleně pracujete s vizí školy pro rozvoj školy? Kdo a jak?** „Teď už je to pro v podstatě o tom, že tak je to pět let, není to zase tak dlouhá doba a nemyslím si, že jsme si dali jednoduchý úkol. My jsme si opravdu jako dali (směje se) velmi sebevědomý, tady v tom kraji se vždy kolegové smáli, když jsem jim říkala, že chceme být v tom regionu tou nejkvalitnější školou a k tomu mi směřujeme a my jsme si to tak řekli, jsme tak sebevědomí, že k tomu směřujeme a chceme to. A nám se sjíždí žáci i z Varů, kde jsou dvě základní umělecké školy. Řekla bych, že teď s vizí pracujeme ve smyslu na to uvědomování si, vlastně co chceme a kam jdeme a na ten PR té školy.“
- 20. Uveďte tři klíčová slova ve vztahu k vizí školy, která si myslíte, že souvisí s vizí, která si vybavíte, když se řekne vize školy.** „Nějaká tři zásadní... (přemýšlí) Tak co bych řekla k vizí školy. No tak je to určitě nějaký smysl práce, je to určitě i smysl vzdělání, jsem škola, takže i smysl toho vzdělání. Odborné zaštitění směrem k žákovi aby věděl, rodič- kam vlastně směřujeme, co je ten cíl vzdělávání, kam jdeme.“

Vlastně jsem řekla první smysl, protože je to o každém člověku, který tady pracuje, tak aby věděl, co je jeho úkolem, vlastně v té práci... hmm asi jo, asi tyhle ty tři.“

9.2 Příloha 2

Rozhovor B1 ředitel pilotní ZUŠ

Rozhovor konaný dne 21. 12. 2016

- 1. Máte vytvořenou vizi školy?** *„Máme, my jsme s ní pracovali, když jsme tadytu školu budovali. Vy jste na zušce, ale jste na atypický zušce. My jsme ZŠ a ZUŠ. Vizi máme a spočívá v tom propojení těch našich škol, formulovali jsme ji do školního vzdělávacího programu jako poslání školy prostě. Náš vzdělávací program se jmenuje škola plná dětí od rána až do večera a tou vizí je právě to propojení a dát náplň jaksi volného času dětem, které o to stojí. Propojujeme základní vzdělávání se základním uměleckým vzděláváním.“*
- 2. Jaký byl impulz, důvod k tvorbě vize školy?** *„No, ... já tu nejsem úplně od začátku, já jsem přišel asi tak po půl roce zhruba, kdy se to začalo klubat, protože můj předchůdce, byl můj kolega. Učili jsme spolu na základce ani jeden z nás není zuškař teda, to je trochu paradox, ale on na rozdíl ode mě byl hudebník. Takže on chtěl prostě náhou školu základní s tím hudebním zaměřením, že by na ní prostě rád učil a rád jí tam vtisknul svůj otisk a svoji představu. A my už jsme se o tom bavili, tak nějak průběžně už když jsme vlastně, ještě ta škola neexistovala. Když jsem nastoupil jako ředitel, tak půl roku na to jsem šel já za ním jako jeho zástupce. Takže u tý hudby to vlastně začalo. On měl představu prostě dělat hudbu trošku jinak. Více se věnovat, dneska už je to běžný, dříve to běžné nebylo těm lehčím žánrům jazzu prostě a tak. Takže na tom to postavil, no ale v logice věci potom bylo samozřejmě přidat další obory a nerozvíjet jenom tu stránku hudební nabídnout těm dětem i další v uvozovkách zuškařský obory, tanec a výtvarnou výchovu. Takže tam to začalo a takhle se to rozvíjelo. A to že tady je ZUŠKA, to nebylo samozřejmý od začátku. Ta naše představa byla trošku jiná, původně teda. Spočívala spíš ve spolupráci základní školy a základní umělecký školy, která tady v ulici je, taková ta tradiční zuška. Ale... to prostě nefungovalo. Tam to selhalo, řekl bych i na neochotě tý zušky, třeba my jsme trvali na tom, aby děti, který mají odpoledne rozšířenou výuku toho vybraného oboru, tak aby chodili do zušky. Ale ta základní umělecká škola prostě to odmítla přijmout, protože si prostě musí děti udělat talentovku a že*

až na základě toho, dělali nám s tím prostě takový boty. Ale je pravda, že v té době bylo dětí asi ještě dost a oni měli plnou kapacitu, což se záhy změnilo. Nicméně nás to donutilo otevřít si svoji zušku, když to po těch dětech chceme, tak aby měla tu možnost. No a tak vlastně od roku 91 je tady ta zuška a tím se nám to tak nějak rozkošatilo do toho stávajícího stavu.“

3. **Kdo tvořil vizi školy? Tvořil jí celý tým pedagogických pracovníků nebo jenom management školy?** *„Celý tým ne, něco mezi, jo. Nedá se říct, že to byl tým pedagogů celej, ne každý se s tím úplně ztotožnil, nicméně velká část lidí ano, i když třeba ji netvořila tak ji přijala, protože to, jak ta škola byla postavená, sem přitáhlo žáky. Projevilo se to hlavně v období, kdy se kousek od nás postavila obrovská sídlištní škola a došlo k obrovskému odlivu žáků. Dneska je to tak, že máme o třetinu víc žáků než ta škola. Prostě ty děti to sem přitáhlo, takže to pocítili jako pozitivní. Nicméně tu vlastní vizi u toho bylo pár lidí – já a další dva kolegové, kolegyně výtvarnice, tanečnice. Trošku se to postupně vyvíjelo, nebylo to, jako že jsme si řekli, takováhle škola bude a tečka. Tak to takhle ne, to trvalo pár let. Byl to ale takovej tým lidí z jednotlivých oborů, který měli vztah k těm jednotlivým oborům, ale nebylo to kompletně, že by se řeklo všichni zaměstnanci, takhle ne.“*
4. **Jak jste je teda vlastně motivoval nebo stimuloval k té tvorbě vize? Jakým způsobem? A co se Vám zdálo nejvíc efektivní?** *„No, možná to spočívalo v tom, že ty lidi chtěli dělat školu takovou, jakou sami chtějí. Že to není v tom, že ... já do dneška to nemám tak, já nerad lidi k něčemu nutím, prostě... Jsem rád, když dělají, co chci (úsměv), to jako jo, ale nechci je k tomu moc nutit. Takže, když oni přišli s tím, že by chtěli to a to prostě takhle dělat, tak na to jsme slyšeli, jako jo. Nakonec i můj předchozí pan kolega se zaměřil na tu hudbu a byl ochotnej si nechat poradit. A já jsem do dneška rád, že tu jsou lidi, kteří řeknou, co mám dělat. Oni ví, takže já vím, že se prostě na ně můžu spolehnout... o to jde, ne že bych poslechl každého, ale prostě mám tu skupinu lidí, o kterých vím, že prostě mají podobný představy, navíc teda já už jsem to naznačil, já nejsem zuškař prostě, takže, takže si rád nechám poradit.“*

5. **Co bylo největším přínosem při tvorbě vize samotnými pedagogy? Co bylo největším přínosem při tvorbě vize pro samotné pedagogy?** „Přínosem jsou vždycky ve škole teda děti, jednak ty, který vůbec přijdou, ale potom co je důležitý si myslím je děti motivovaný, kteří přijdou speciálně proto, že chtějí to, co se jim nabízí. Na druhou stranu i od nich a od jejich rodičů můžou přicházet podněty prostě co a kam dál jako jo. Ne vždycky smysluplný, ne vždycky realizovatelný, ale i od žáků naopak se dá leccos prostě pojmout a nějakým způsobem to směřování školy upravit. Tím neříkám, že se na základě toho pozměňuje vize, ne ta zůstává pořád taková, jaká byla na začátku, ale dochází k obohacení prostě. Stalo se nám, že náš bývalý žák v době, kdy od nás odešel a rok studoval ježkárnu napsal jazzový muzikál a my jsme ho realizovali tehdy jako jeho autorský dílo v divadle s našimi tehdy současnými žáky a naší kapelou, takže i k tomuhle prolínání občas dochází a já jsem hrozně rád, když k němu dojde. Stejně, tak mám rád, když se naši bývalí žáci objeví u nás zpátky jako kolegové. To je pro mě znamení, že se tu necítili špatně, že jim to něco dalo a že jsou ochotní tu s námi pokračovat dál.“
6. **Byla vize tvořena v souladu s osobní a profesní vizí samotných pedagogů?** „řek bych, že právě těch, co se na tom podíleli, určitě. Já si myslím, že to ani nejde udělat v rozporu s tím. Prostě to potom nefunguje, jo. Lidi, když budu do něčeho nutit, prostě, tak to budou furt dělat formálně, přestanou si vymýšlet. Dneska vidím i ty lidi, který sem potom přišli, tak přišli s tím, že jdou do školy, která realizuje ty a ty postupy a chce dělat to a to a proto sem jde jako jo, takže to nejde udělat v rozporu s tím, aspoň si myslím v rozporu s tím, co ty lidi chtěj. Naopak ty, který budu přijímat, který budou nastupovat, tak ty seznámím s tím, co děláme a oni se s tím buďto ztotožní, a nebo to odmítnou prostě. Měl jsem tu kolegu shodou okolností svého bývalého žáka a ten teď učí někde na matematické škole, po pár letech tady odešel, protože měl pocit, že víc věnujeme uměleckejm činnostem než fyzice, kterou má rád. Myslím si teda, že to není pravda, ale nepřesvědčoval jsem ho o tom prostě. Protože jeho ambice byla někde jinde, v pořádku. Prostě si myslím, že ten, kdo sem jde, tak musí vnitřně přijmout to, co my děláme. Může to nějakým způsobem obohatit, ale když vidí, že je to v rozporu, tak jde pryč.“

7. **Co bylo prvním krokem v tvorbě vize?** „Myslíte jako impulz?“ **Ne, myslím spíše technicky první krok v tvorbě vize.** „Otevření prvních tříd s rozšířenou výukou tehdy hudební a výtvarné výchovy. Taneční se přidávala až později. Ty první rozšíření třídy se otvírali v první a páté třídě. To jsem tu ještě nebyl, já jsem přišel v březnu, ale tím prvním krokem bylo vůbec to rozjet.. **A přitom samotným formulování poslání, vize školy?** „To mělo dvě části. No to se dělala samozřejmě analýza takových těch potřeb, swot analýza taky, jak je na tom škola, co potřebuje škola. Už se tehdy vědělo, že se staví ta sídlištní škola a že dojde k odlivu žáků, že se přerozdělí obvody a že ta naše škola se vylidní, dokonce jeden čas byla obava, že se vylidníme tak, že nás zavřou. To bylo až tak extrémní prostě, že jsme v podstatě v rozporu s tou naší vizí, byli nuceni přijmout na pár let hokejové třídy, aby se prostě zacelila ta díra, která tady vznikla. Bylo to asi 4, 5 let a pak postupně vyvanuli. Po stránce klimatu školy, to nebyl samozřejmě žádný přínos, ale lidi, který tady učili, dostali práci prostě a museli jsme nějaký období prostě přečkat, než nám naběhli ty třídy s rozšířenou výukou. Čili takovým tím prvním krokem bylo otevření těch tříd – důvodem bylo najít náplň práce té škole, aby byla trochu jiná. Prostě nám bylo jasné, že ten obvod tady je starší v uvozovkách teda, že už tu nejsou děti, nestěhujou se sem mladý, protože nemaj kam. Ty nový byty, co byly postavený, tak k těm se postavila i škola. Takže jsme hledali náplň, abychom přitáhli děti z širšího okolí i z jiných obvodů z Karlových Varů a díky zaměření kolegy Wolfa, který byl muzikant celý život v podstatě, no tak padla volba na tu hudbu už, protože školy s rozšířenou výukou hudební výchovy sice v republice byly, ale ve Varech a okolí žádná. Tak se to ukázalo, jako takovej dobrej krok. S částečným odlivem žáků jsme počítali a mohli jsme v klasických třídách vybudovat 4 extra ateliéry, modelovnu a extra hudebnu, která tu nebyla, protože se všude učilo. Takže my jsme mohli vybudovat specializovaný učebny, díky tomu, že ubyli ty žáci, ale část se jich podržela, protože mezi tím se postupně naplňovali od nejnižších tříd. Postupně to prostě potom nabíhalo, až se ta škola naplnila.“
8. **Kdo se na analýze podílel?** „Analýzu jsme řešili v podstatě jenom vedení školy. **A jevílo se něco v rámci analýzy obtížně?** „Já už si to pořádně, abych Vám pravdu řekl, moc nepamatuju. Ted' se bavíme o věcech starejch třeba 20 let. Jak je něco

déle jak pět minut, tak (smích) Ale nemyslím si úplně, že byl větší problém. Prostě tehdy mi připadali ty věci úplně jasny. Úplně jasně se dělala analýza, protože jsme věděli, který děti budou přecházet na tu sídlištní škol, věděli jsme, že i někteří učitelé tam našli místo, prostě. Vědělo se prostě kolik dětí a učitelů odejde, kolik míst se uvolní, který třídy se uvolní, tohle bylo prostě naprosto přehledný, nebylo na tom nic komplikovanýho, ale samozřejmě to zkraje nevypadalo tak idylicky, jak se to jeví dneska. Chvilku to vypadalo na školu v agónii, že se neví, co bude. Ale už je to dávno, už je to jenom hezký.“

9. **Stanovili jste si nějaké zásady při formulování vize?** „J. P. Kotter doporučuje, aby vize byla snadno představitelná, adresně přitažlivá, uskutečnitelná, jasně zaměřená, pružná a srozumitelná.“ (Vodáčkovi, 2013, s. 188) ...*(přemýšlí) třeba jak bude směřována? „To určitě.“ Jak bude formulována? „No jak bude úplně formulovaná, to asi ne. Ale třeba to – slogan „Škola plná dětí od rána do večera“ to jsme vymysleli opravdu až dodatečně, opravdu až když jsme dělali školní vzdělávací program, tak jsme uvažovali nad motivačním názvem, tak jsme říkali, že tohle, protože máme tu ty děti furt. Ale na druhou stranu jsme s tím pracovali od začátku, protože jsme si říkali jsou tady prostory, který se využívají jen dopoledne, něco při odpoledním vyučování, ale jinak je ta škola prázdná, topí se...rozsvítit se dá, jsou to volná místa, může se to využívat i v odpoledních hodinách. Takže jsme s tím pracovali, nezformulovali jsme to hned ale takhle.“*
10. **Která zásada byla náročná nebo těžko naplnitelná? Proč tomu, tak bylo?** „No možná, já teďko úplně nevím, jestli to, co je jasný mě, je jasný i ostatním třeba, jo. To tam určitě může být takovýhle úskalí. Že s tím pracují jako s daností. Na druhou stranu, to že se to v podstatě rodilo v období, kdy, jak už jsem řekl, se ta škola vylidňovala a bylo to takový jako, že se něco stát muselo, protože kdyby se nic nestalo, tak by třeba se ta škola mohla zavřít, například jo. Takže se něco stát prostě muselo. To bylo tak, že prostě část lidí do toho nějakým způsobem mluvila a přijala to a část lidí čekala, samozřejmě. Možná právě proto, si myslím, že nebyli právě takový jako třecí plochy a ty nesrozumitelnosti. Tehdy tu fungovali ještě

odbory a bylo to v souladu s nima. Nemám pocit, že by tu došlo k nějakým disproporcím, ale je to jen můj pocit samozřejmě.“

- 11. Znáte doporučení Petra Ludwiga z oblasti osobního i firemního rozvoje? „Vy jste teoreticky vzdělanější mnohem více než já. (pousměje se) Jsou to „doporučení, která vám pomohou zvýšit šanci, že vize bude dlouhodobě fungovat: fyzické zpracování vize, emoční odezva vize, zaměření na činnosti nikoliv na cíle, zapojení činností ega-2.0, vyváženost a propojenost součástí, doplnění vize kotvítky.“** (Ludwig, 2013, s. 86, 87) „*No tak nějak, spíš intuitivně, no, jo. Jde nám o to, aby ty děti, které sem chodí, aby jim to něco dalo jako do života. Já vždycky říkám, že naším cílem vůbec není vychovat umělce, prostě, že ty děti... dokonce mám pocit, že ty nejlepší z nich se umění téměř nevěnují, jenom jako koníčku, ale to bych řekl, že je hodně důležitý. Žijou dneska v materiální společnosti, prostě ví, že se musí živit, nejsou blbý ani ty jejich rodiče a prostě vidí, jak je těžký žít se uměním. Děti, které se tomu věnují naplno a profesionálně, ano máme je tady třeba výtvarník Tomáš Skála, ale jsou to spíš výjimky. Tak bych chtěl, aby ty děti odcházeli poučený, měly z toho dobrou pocit. Proto my se taky věnujeme multioborovým projektům udělali jsme jich několik, tak jednou za dva roky, nechceme to dělat častěji, protože ono je to zase hrozně náročný, kantoři jsou z toho na nervy a děti jsou furt všicko zapřažení. Ale chtěli bysme prostě, aby každý dítě, když tady tou školou projde, tak se aspoň, já nevím, dvou těch projektů zúčastnilo, když bude mít chuť. Spíš mi jde o to prostě, než aby se vychovali několik vynikajících individualit, tak aby ty děti, všechny, který budou chtít si něčím takovým prošly, účastnily se na nějakým takovým velkým představením.... My jsme to pak ještě zformulovali, že chceme být i v městě Karlovy Vary i jako kulturní instituce, ne jen jako vzdělávací, tedy. Máme kalendář pravidelných akcí, který zveřejňujeme na webu a akce mají již několikátý ročník.- Jazzové Vánoce, Rybova mše se symfonickým orchestrem. Držíme teda některý pravidelný akce a už mě i potěšilo teda, že někteří lidé volají a ptají se, zda budou. V tomhle tom si myslím, že se ta naše vize vlastně vyvinula až v tu, až v tu kulturní instituci.“*

12. **Je vize viditelná? Jak ji sdělíte?** „Myslíte, jako jestli to veřejnost vidí, třeba?“ **Tak, ano** „Já si myslím, že jo, že ji prezentujeme v těch jednotlivostech teda jako, v těch jednotlivých projektech, koncertech prostě. V tom kalendáři, který vydáváme na školní rok, tak tam je prostě program od září do června. A vydáváme dvakrát ročně noviny, tak tam většinou píšou kantoři různé články odborné i týkající se běžného života školy. Máme tam literární přílohu, kam píšou svoje texty žáci literárně-dramatického oboru. Takže to všechno prezentujeme tímhle tím způsobem a na našich webových stránkách.“
13. **Kdo prosazuje vizi školy? Kdo je jejím lídrem?** „Já bych neřekl, že to má úplně jenom jednoho lídra. Jsou to kantoři. Já to můžu bejt, samozřejmě v komunikaci s úřadem, to určitě to nejsou oni, ale pokud jde o veřejnost i rodičovskou, tak já se k rodičům dostanu, když jdu na koncert, ale v kontaktu jsou s nimi hlavně ti kantoři. Takže od nich ty informace potom dostávají.“
14. **Jaké nástroje volíte k naplnění vize školy? „Co máte přesně na mysli?“ Někou strategii k zhmotnění vize... nějaký bojový plán?** „To ani v podstatě ne jako jo. Spíš si hlídáme, abychom se jako neuhli příliš. Někdy máme pocit, že jsme se hodně rozkošatili, to zase jo, ale to je možná díky tomu, že jsme poměrně velká škola. Že se to jako tak nějak rozvíjí a některý věci zase odumírají. Někdy mají ty lidi pocit, že jsme moc rozkošatělý, ale když to pořád směřuje někam k vizi, tak si říkám... no a co.“
15. **Jak naplňují vizi školy pedagogové?** „No práci. To já myslím a velmi dobrou. Teď bych neřekl velmi dobrou práci všech, to tak ne, to tak není a nebude nikdy. Nicméně už jsem řekl je tu skupina, myslím si velmi dobřejch kantorů a lidí, který nosí ty nápady a neustále se ovlivňují. A není omezená na jeden obor, je, je prostě ze všech oborů takovej propletenec. Kdybych sázel jména, tak bude třeba takových patnáct dvacet lidí a díky tomu pojetí se prolíná až do té základní školy, protože řada těch učitelů učí na základní škole i zušce, třeba naučárka zušky učí hudební výchovu, výtvarníci učí tam i tam, tanečníci. Je to prostě takovej propletenec. Takže ani se to nedá oddělit na základní školu a zušku je to prostě pořád ZŠ a ZUŠ.“

16. Jakým způsobem jsou motivováni a stimulováni ti učitelé, aby vizi naplňovali?

„Penězma ne, to je ... (odmlčí se) samozřejmě, že penězma taky, když nějaký jsou. Já mám takovej pocit, žeted' si možná fandim jako jo... že maj radost, když se mi to líbí a že maj i radost a dělají to, protože se na něčem domluvili a ono to funguje. Tak mezi sebou se motivujou, že do toho ani nemusím vstupovat. Tak někdy říkám, že můj největší přínos je , že jsem jim to nezkazil, že se jim tam nepletu, jo (usmívá se). Samozřejmě vím, že někdy to drhne, se kterým není možný se domluvit na funkční spolupráci a termínu prostě. To je prostě úplně zoufalý. Takže jsou někdy nervy, ale já vím, že se to nakonec nějak povede. Takže jako jo, někdy se člověk musí trochu vztekat s nima.“

17. Aktualizujete vizi školy, jak často s ní pracujete?

„No, abych pravdu řekl, tak moc ne. Zatím se spíš neustále pohybujeme v jejím rámci. Necejtili jsme potřebu, možná protože, že je až tak obecná, že ji nepotřebujeme nebo nemáme tu potřebu ji nějakým způsobem tlačit někam jinam. A ještě bych řekl.. cíle státní politiky ve vzdělávání jsou trochu jiný a s námi se míjí, teda abych pravdu řekl. Míjí se v tom, že se prostě akcentujou věci, ke kterým umělecký vzdělávání rozhodně nepatří. Mluví se o jazykovém vzdělávání, v pořádku na to se zaměřujeme v základní škole, samozřejmě, přírodovědný, matematický gramotnosti, čtenářský gramotnosti, ale ty umělecký vize tam nikde nejsou. Paní ministryně tu tento rok byla a byla velmi otevřená, prostě že to základní umělecký vzdělávání podpoří a tak. Ale zatím jsem oficiálně nic neslyšel, kromě toho že jsme se tady bavili o tom, že základní školy zase budou mít nějaký další výzvy šablony a pro zušky se teda připravují, ale to si myslím, že teda není to ... ne že by nám to nechybělo, dobře, tak se přihlásíme do těch šablon, já mám spíš obecněj problém s dotace a evropskýma penězma. Takže když ty šablony budou, tak se do toho přihlásíme a vyčerpáme teda nějaký peníze, když nám je cpou. Ale že by to ministerstvo veřejně řeklo, že to umělecký vzdělávání je potřebný, že ho potřebuje celá veřejnost a nejenom, že si vychováme hráče do filharmonií, tak to o to přece vůbec nejde. Tak tohleto mi od nich neslyšíme. Takže ta vize se s nima rozchází s téma akcentama ministerstva školství. No ale nevidím nijak důvod ji prostě přizpůsobovat, tomu co zrovna ted'ka chtějí. Myslím, že není špatně to, co po nás chtějí, ty gramotnosti, ale prostě inženýr, kterej umí číst a

počítat, tak to je pořád málo. (odmlčí se) Samozřejmě, že to umělecký vzdělávání nás všechny nespasí, to je pochopitelný, spíše jde o to, že by člověk měl být trochu komplexnější, než jen založen jednostranně.“

18. Jaký efekt má podle Vás vize školy v rozvoji školy? Jakou váhu jí připisujete?

„No ať už je vyslovená, nebo nevyslovená, prostě, tak by nějaká měla být, protože ten efekt je přece v tom, že když přemýšlím, co bude a kam směřovat, tak se musím ... je to takovýto světýlko, za kterým se jde. Pořád ještě nejme tam, my bychom chtěli být i kulturní instituce, ale pořád jsou ještě rezervy, co všechno by se dalo, dalo dělat a tak. Tak je to takovej maják nějaký, kterej vede. Když se pozmění ta vize, tak se trochu mění směr. Tak samozřejmě možný to je, ale zatím tu potřebu nemám“

19. Co je díky formulování vize školy u Vás v organizaci lepší?

„No možná. Možná děti. V tom že, velká část, která do školy chodí řekněme zhruba dvě třetiny, jsou děti, který jsou na něco zaměřený z těch uměleckých oborů a shodou okolností jsou to jsou často ty děti, který i v tý základní škole v těch uměleckých předmětech jsou ty lepší. Dost často to jsou děti, který jsou šikovný i ve sportu. Prostě já si myslím, že když dítě dělá ještě něco kromě tý školy, prostě má nějakou oblast zájmu, ať je to cokoli a u nás jsou to teda děti, který se zbývají hudbou, tancem divadlem, výtvarkou, tak je to prostě pro ně dobře. Jsou někde ukotvený. Takže bych řekl, že jsou to ty děti. Né, že bychom tu neměli případy šikany, ano občas se objeví, ale řekl bych, že o dost míň než na jiných školách. Naše děti jsou takový jako v poklidu a prostě mají jinej zájem.“

20. V čem spatřujete konkrétní rozvoj skrze vizi školy?

„Konkrétní rozvoj, no ... v tom, že jednak jsme se dopracovali k těm multioborovým projektům, protože to nám nějaký ten pátek trvalo, to není tak, že jsme si jednoho dne řekli, uděláme všechny obory. Nejdřív musely ty obory vůbec vzniknout, musely tam vykristalizovat i ty kantorři, kteří postupně přicházeli třeba a měli nějaký představy a tak. Takže jsme dospěli k těm multioborovým projektům. Dále v tom, že se ta škola mění jako materiálně, i když to se teďko trošičku zarazilo, protože pro základku již vše je, dobře jednou za pět let vyměníme počítače, dále potřebuji ateliér kresby a malby,

*potřebuju extra ateliér pro literárně-dramatický obor, ale na to zase nejsou pro zuš
vypsané výzvy. “*

- 21. Jakým způsobem cíleně pracujete s vizí školy pro rozvoj školy? Kdo?** *„No teď bych řekl, že spíš, spíš ji jako tak oprašujeme a pořád jakoby rozvíjíme, jednak diskutujeme jednotlivé věci, když se sejdeme každý týden, to máme porady vedení v pátek, tak se sejdeme s kolegy a povídáme si o tom. Potom, v červnu, když se připravuje nový kalendář na další rok, tak to hodně diskutujeme, jaké informace tam budou a jak to bude vypadat. A pak se většinou narazí na ty věci, když se začíná nový projekt, kam by měl směřovat, co se bude dělat a jak. Tohle už jede beze mě většinou. To už je v gesci lidí těch lidí, který to zrovna připravují plus popřípadě nějaká supervize z vnějšku, jsou to lidé, kterým naprosto důvěřuji, tam já nemám, co řešit. “*
- 22. Uveďte tři klíčová slova ve vztahu k vizí školy.** *„Hmm, tři klíčová slova jo?... No pro mě, když řeknu cesta, že to teda není jako konečnej stav, opravdu jenom cesta... poučený děti, chtěl bych zdůraznit, že nám opravdu nejde o umělce, jde nám o to, aby to děti měly rádi a i to se občas nepovede, samozřejmě, ale něco jim to dalo prostě do života a nejen to, že se s tím budou žít..... (odmlčí se) nevím možná projekty, ale ne ve smyslu těch evropských, ale spíš ten projekt pro tu práci na něm, než jako projekt jako výsledek... tak asi takhle.(odmlčí se) a možná by mě někdy napadly nějaký jiný a lepší (směje se). “*

9.3 Příloha 3

Rozhovor B2 ředitelka pilotní ZUŠ

Rozhovor konaný dne 4. 1. 2017

1. **Máte vytvořenou vizi školy?** „No ano, já jsem vycházela z koncepce, kterou jsem měla ke konkurzu, to byl takový podklad. Ale protože jsme dělali švp a byli jsme pilotní školou, takže k tomu jsme měli spoustu různých schůzek, když jsme tvořili to rvp. Vše se to rodilo a zároveň s tím je v tom švp nahoře část koncepce školy, jak a kam by ta škola měla směřovat, takže vizi jsme nazvali vlastně našeho švp LOUTNA. L je lidskost, O je otevřenost, U je umění, T je tvořivost, N je ...to teď nevím a A je aktivita. Takže toto je naše vize zpracovaná v názvu švp a pak máme koncepci školy, kterou teda stále tvoříme. Tenkrát jsme to dělali všichni dohromady, byli jsme rozděleni do skupin a měli jsme spoustu setkání, tím, že jsme se podíleli na připomínkování rvp. Ta skupina tenkrát tady byla hodně tvořivá, hodně jsme připomínkovali a hodně jsme na tom pracovali a v té době jsme vlastně koncepci přetvořili, doplnili, rozšířili vlastně tu moji a opravdu na tom dělal ten kolektiv. Teď již dál těch pět, šest let se v podstatě pořád z toho vychází, jenom se už lehce upravuje. Vize je pořád živá, pracujeme s ní, neleží jen tak, ale vlastně pořád ji upravujeme. Z toho vycházejí dlouhodobý plány, krátkodobý plány. Takže já, přestože to není povinností, dělám každý rok hodnocení školy na základě těch plánů. Ten plán potom zase upravujeme a to potom směřujeme zase nahoru do té koncepce, ale jakoby vizi jako nadpis papíru nemám. Máme vizi jako název švp tadyhle těch šest slov (ukazuje na vytištěné kapitoly ŠVP s vizí školy) a to vlastně jsme nechali.

2 **Takže tvořili ji vlastně pracovníci – celý tým nejenom management školy ...**
„Tak“ **Jak byl ten tým motivován, nebo spíše stimulován k tomu, aby se pracovníci podíleli?** „No tenkrát tím, že jsme byli vlastně tou pilotní školou, to bylo jiný. Byli jsme tady v kraji tři ty školy – my, Kadaň a Ústí a úzce jsme spolupracovali. My jsme se setkávali, dokonce jsme dělali výjezdní zasedání, třeba do Ústí, Kadaň Ústí Louny. Přijeli jsme do Ústí a učitelé těch jednotlivých oborů, prostě všichni, se rozdělili, sešli se a pracovali. Takže tenkrát to byl takový

začátek. Ta energie těch lidí, takovéto nadšení a víra v lepší budoucnost, potom když to dopadlo nějak, tak to zase všechno opadlo, ale takže byla poměrně velká a šlo to všechno ruku v ruce. Zkraje je pravda, že se ten tým, ten tým lidí, ty učitelé trochu i pohádali. Takže jsme do toho museli dát i nějaký personální školení. Takže jsme dělali třeba výjezdy zase se ZUŠ Kadaň a byli jsme na takovém semináři, kde jsme vlastně pracovali spíše na vztazích a komunikaci těch lidí. Ten tým se tak jako přetvořil a opravdu potom jako perfektně spolupracovali, přestože říkám, že zkraje byli nějaké rozepře, že jsem si docela říkala, že jsme do toho neměli asi jít do té tvorby rvp a následně švp. Ale kdybych si to nechala na krku sama, tak by ta škola neměla ten... nešla by dopředu. Jo protože, když ty lidi, když jim budete říkat, nebo aspoň já mám tu zkušenost, když jim budete říkat, co mají dělat, tak do toho vloží vždycky něco svého a velice často nechtějí dělat něčí nápady. Kdežto když ty lidi to vymyslí sami, byť by to byl váš nápad, ale voni si to vymyslí sami, tak zatím jdou a chtějí to dělat a eventuálně to ještě rozvinou a je to potom daleko lepší, že jo. Takže na základě tohohle, si myslím, že ta tvorba toho rvp tý škole strašně moc pomohla, právě v tom kolektivu a v tý spolupráci a v tom tvůrčím.. **Takže v rámci motivace se konala ta setkání a podpora ostatních škol a přínosem bylo tedy to nadšení a vlastní nápad učitele.** „Ano a vlastně to že ti učitelé viděli, že se vlastně podílejí na tom, co ta škola bude potom dělat. Že to vlastně roděj, že to dělají proto, aby ten rvp se udělal pro nás. Pak to trochu jinak dopadlo, ale s něco se nám podařilo, s něčím jsme se ztotožnili, s něčím jsme se neztotožnili. Ale tím zase, že jsme spolupracovali a jezdili jsme na ta setkání, tak jsme spoustu věcí líp pochopili, než když člověk dostane nějaký papír a ten si musí přečíst a podle něho to udělat. To jak jsme si psali to slovo LOUTNA, to se zrodilo právě z těch jednotlivých společných komunikací. To nepřišlo tak, že jedna paní učitelka řekla, že LOUTNA je hezký název.“

3. **Takže by se dalo říct, že vize školy byla tvořena v souladu s osobní vizí, když byla tvořena v té diskuzi a každý pedagog měl možnost se vyjádřit a vložit svůj nápad a myšlenku?** „Je no, je.“

4. **Jaký byl první krok v tvorbě vize?** „První krok, první krok v tomhle směru... já jsem sem přišla, já jsem musela koncepci a vizi mít a tyhle všechny papíry jsem měla. Studovala jsem také management a dělala jsem předtím ředitelku, takže to vše jsem již měla. Ale já jsem do toho chtěla vtáhnout ty lidi. Takže jsem přišla samozřejmě se svezma papírama se svezma dokumentama, protože ty který tady byli, s nimi jsem nebyla spokojena, když to takhle řeknu úplně jednoduše a chtěla jsem to dělat úplně jinak. Taky jsem tu školu podstatně změnila, proti tomu jak byla předtím, jo. Takže to byla moje vize. Ale nemohla jsem vystačit, za prvé jsem ty lidi poznala a viděla jsem, co se tady děje, protože jsem teda byla člověk, který přišel odjinud, neučila jsem tady na tý škole, takže jsem musela mít svoji vizi, něco jinak jakoby natvrdo teď takhle, ale pak už zase jsem viděla, že je potřeba do toho vtáhnout ty lidi. Takže ono se to všechno tak vyvíjelo ruku v ruce a to, že zrovna bychom mohli být v přípravě toho rvp, tak to byl možná třeba ten hlavní důvod. Samozřejmě, že já jsem ten pocit měla, že to musíme nějak změnit a že do toho chci vtáhnout kolektiv. A když jsem sem nastoupila, tak jsme měli uměleckou radu a tímhle tím vším přerodem a touhle tou prací na tom to byl pro nás takový zlom nebo dá se říct impuls, kdy já jsem potom zrušila uměleckou radu a přejmenovali jsme to na tým a nemám uměleckou radu klasickou, kde mám jako všechny obory, ale mám tým dobrovolníků. Ale jestliže ty lidi nechtějí dělat, tak ať nedělaj a chodí jenom na ty porady a dělaj jenom to, co si myslí, že jo a ostatní, který chtěj dát tý škole něco navíc, tak ty jsou v tom týmu. A s tím týmem já daleko více teď spolupracuji a vtahuju je do vedení. Ten vedoucí toho týmu je člen těch porad vedení, takže v podstatě on ví úplně všechno, co se v tý škole děje a zase to přenáší do toho týmu. Tak a ten tým vlastně vzniknul na základě tý práce v rámci toho rvp. Takže takhle se tady táhne taková nit tady.“
5. **Když se zeptám konkrétně, tak než vznikl ten vlastně ta samotná vize v rámci toho slova LOUTNA, dělali jste třeba nějakou analýzu školy?** „Jojojo, jasně. No to jo, to jsme dělali. To šlo zase ruku v ruce s tím, že jsme dělali to rvp, tak jsme dělali normálně swot analýzu a dělali jsme brainstormingy různé, na papíry jsme si psali a to všechno dělal ten celý kolektiv. My jsme tenkrát celý ten kolektiv, ne že kdo chce, ale celý ten kolektiv se rozdělil do jednotlivých jakoby skupin a ty

skupiny každá měla, já nevím tenkrát, se to dělalo a dalo to strašnou práci, vono potom napsat samotný švp bylo daleko jednodušší, než vymýšlet tadyhlenc to rvp a všechno tady to kolem toho, jak by to všechno mělo vypadat. Takže to dělali celý ty jakoby malý týmy, já nevím kolik nás bylo tenkrát, asi osm týmů. Takže všichni učitelé byli zapojeni, všichni na tom dělali a pak jsme se potom zase setkávali a dávali to dohromady. Takže k tomuhle se vyjadřovali všichni a tím, že jsme měli třeba to výjezdní zasedání tím, že ty schůzky byly, tak tím zase i ti třeba ty méně aktivní k tomu v podstatě byli, dá se říct dotlačený. Lidi byli daleko více komunikativní, více se vyjadřovali a navíc potom viděli, že ten jejich názor taky k něčemu je.

- 6. Shledali jste nějaké obtížnosti na analýze současného stavu školy? Jak jste se s nimi vyrovnali?** *„No k tomu byli tenkrát diskuze veliký. To víte, že tam obtížnosti byli, teď už Vám ale neřeknu, jakej to byl konkrétní problém, ale určitě jo. Hodně se o tom diskutovalo a nevím, tak jako většina vyhrála, když to řeknu takhle jo, ale to nebylo jako, že takhle to všechno bude a všichni to odkývají... to teda nebylo“*
- 7. Dodržovali jste cíleně určité zásady při tvorbě vize?** *„Víte, Vy to vidíte jako... nebo... ano dneska, když si sednu a napíšu si vizi a vím z knížek, že to musí mít zaprvé, zadruhé a zatřetí, tak se to dělá jinak, jo. Kdežto když je to přidružený k tomu švp a k tomu rvp a my teďko víme, že to samozřejmě tak nějak být musí, tak je to jako jinak, je to takový jako víc živelný. Já jsem to musela jenom tím směrem kočírovat později společně se svou zástupkyní, která byla koordinátor švp a má také vystudovaný management, takže v podstatě tohle všechno zná taky, takže jsme na to byly dvě a víceméně jsme to takhle kočírovaly, aby to zůstalo v nějakých mantinelech, ale nestavily jsme to třeba takhle jakoby učitelcky, jak říkáte vy. Potom když učitelka LDO přišla s tím nápadem na slovo LOUTNA, tak to se nám líbilo, tak jsme řekly fajn a ona přišla s nějakými slovíčky a už se řešilo ... počkej tohle slovíčko nesouvisí s tím a třeba to nějak předěláme, ale třeba tohle byl takovej další zlom, že to necháme jenom v tom jednom slově, že nebudeme psát nějaký to slohový cvičení, že by se nám tohleto líbilo a že nás to vystihuje a to už*

víceméně přijali všichni jenom se řešili malý drobnosti u tý aktivity a nějakých písmenek.

8. **Když se vrátím k obecným zásadám právě pro tu tvorbu vize: „J. P. Kotter doporučuje, aby vize byla snadno představitelná, adresně přitažlivá, uskutečnitelná, jasně zaměřená, pružná a srozumitelná.“** (Vodáčkovi, 2013, s. 188) **byla třeba nějaká zásada, já vím, že to šlo dejme tomu tak nějak přirozeně, že jste se tedy nefixovali na to jaká má vize podle knížek být, ale byl při tvorbě nějaký zádrhel? Občas může být obtížné naplnit srozumitelnost, jasnost.** *„Já nevím no, ... (lehce bouchne do stolu- složí ruce) To co jsme měli napsaný, tak my jsme s tím vlastně furt pracovali, že jo a teď tam furt byli nějaký, není třeba teď říknu, jak říkáte dostatečně srozumitelná a nebo není... je to těžký popsat to, jak se tvořila. Od toho, když jsme přišli na to, že tam dáme to jedno slovo, tak v tu chvíli už jsme řekli ano, to je ono. Možná pro někoho nebude úplně jasná nebo tak, ale nám se to líbilo prostě. Nám se to líbilo i za cenu toho, že to třeba nebude úplně dokonalý, protože nám to přišlo, že nás to vystihuje úplně nejlíp. Takže pak už jsme nepřemýšleli o tom, nebo nepřemejšleli, prostě jakmile dáte něco do jednoho slova, tak těžko, těžko... nedostanete tam úplně všechno, co by tam třeba mělo být. Jo ale, tak jsem řekli dobře vize nám stačí takhle a my to rozpracujeme v tý koncepci. Já neříkám, že slovo LOUTNA je 100% vize, ale my to takhle máme a potom jak říkám máme rozpracovanou koncepci, se kterou pracujeme. S tou vizí, protože pořád chceme mít to slovo a nedošli jsme k tomu, že bychom to slovo měnili, furt si ještě myslíme, že je to pro nás ta vize, kterou chceme jít, tím pádem my tu vizí teď neměníme, ale pracujeme s tou koncepcí.*
9. **Jakých doporučení jste se dále při tvorbě drželi? (odmlčela se, přemýšlí) Znáte třeba doporučení Petra Ludwiga „Doporučení, která vám pomohou zvýšit šanci, že vize bude dlouhodobě fungovat: fyzické zpracování vize, emoční odezva vize, zaměření na činnosti nikoliv na cíle, zapojení činností ega-2.0, vyváženost a propojenost součástí, doplnění vize kotvítky.“** (Ludwig, 2013, s. 86, 87) *„Neznám.“*

10. **Je Vaše vize viditelná? Jak ji sdělíte?** „Viditelná... Já si myslím, že ... nebo snažíme se o to podle mě všichni pořád, aby byla viditelná tím, jak ta škola funguje. Jo jestliže chceme být otevřený, tak si myslím, že otevřený jsme, spolupracujeme s kým se dá, se školama tady v Lounech. Jestliže tady máme lidskost, tak to je v přístupu k těm dětem, nejen dětem i k učitelům a zase já si myslím, že tohle pořád funguje mezi náma všema, mezi tím týmem, o kterým jsem mluvila, snažíme se o to všichni nejenom já. Protože kdybych se snažila jen já, tak to je málo. Takže si myslím, že ta škola takhle v podstatě furt funguje, ale neříkám, že je vždy všechno stoprocentní. To podle mě není nikde nikdy, ale většina učitelů tak stoprocentně funguje. A směrem k rodičům si myslím, že ty rodiče to vnímají taky tak. (vyruší ji zvonící mobil, otočí se na židli a vyřídí telefonát a potom tiskne vypsanou vizi LOUTNA s konkrétním popisem jednotlivých písmen). **Máte vizi někde zveřejněnou?** “Takhle viditelnou úplně ne, je součástí pouze toho švp a jinak, že bysme ji měli jako někde, tak to nemam.“
11. **Kdo prosazuje vizi školy? Kdo je jejím lídrem?** „Všechno musíte prosazovat Vy, jako ředitelka. Jako já jsem přesvědčená o tom, že ředitel musí jít v čele toho kolektivu, ale zrovna tak musí být v zádech těm lidem. Takže... a ty lidi to musí vědět, musejí to vnímat takhle. Takže já se snažím to prosazovat já maximálně, ale jak jsem Vám říkala, jsem přesvědčená o tom, že to vnímá, prosazuje, nechci říct 100% to nemůžu, ale 90% zaměstnanců stoprocentně, jo.“ (zvoní pevná linka, řeší telefonát)
12. **Jaké nástroje volíte k naplnění vize školy?** „Nástroje... nástroje v podstatě. No když něco děláte a jste o tom přesvědčená, tak potom používáte všechny dostupné nástroje. Dělam jakýkoli projekty, teď třeba jsme dělali projekt „K čemu slunce, když není den“. Je to otevřenost k tomu, že spolupracuju s dalšíma školama, vyzvala jsem školy, aby nám poslali obrázky, je to k tomu, že propaguju lidskost, protože holocaust, tam lidskej moc nebyl, že jo a chci to poslat dál. Spolupracuju s hudebníma skladatelama, chci, aby to šlo ven na veřejnost, je tady aktivita... jo takže v tu chvíli já naplňuju všechny tyhlecty návaznosti. Nástroje, já Vám nemůžu říct, že používám jako jeden nástroj. Prostě všechno, co tady děláme, jestliže

děláme jakýkoliv koncerty, ty zase jsou ve spolupráci se všema, takže to je ... já na tohle Vám neumím odpovědět. My musíme takhle jakoby tady fungovat, pracovat tvořivě, aktivně, otevřeně jo a pak to jde všema nástrojema. Jde tím, že učíme tak, tím že se představujeme takhle veřejnosti, tím že se takhle propagujeme.“ **A tím vnitřním nástrojem je tedy ta koncepce a plány, jak jste řekla v úvodu krátkodobý a dlouhodobý roční plán.** „Tak tak, tam vlastně dále vše rozpracujeme. Ale nemám v té koncepci, že teda abysme byli tvořiví, budeme dělat to a to, abysme byli otevření budeme dělat to a to, abychom dělali umění, děláme to a to, to prostě musí zase být propojený jako celek“

13. **Jak naplňují vizi školy pedagogové? Jakým způsobem jsou motivováni a stimulováni?** „No to je to, co jsem Vám říkala. Těch 90 % ji naplňuje, ten jeden učitel třeba zrovna... (odmlčí se) by měl jít do důchodu no (směje se). Myslím si, že tady ten kolektiv je otevřenější, je tvůrčí, je pracovitější, že ty lidi takový jsou směrem k rodičům a žákům, prostě k veřejnosti a zase mezi sebou, takže to berou jako úplnou samozřejmost. Tady to není o tom, že máme nějaký dokument, který musíme plnit, že máme nějaký úkol, kterej musíme plnit, jo. Protože jakmile se Vám něco stane úkolem, tak je to úkol a taky možná z toho úkolu dostanu pětku, ale jakmile to máte jako vlastní přesvědčení, tak pak to děláte úplně automaticky. Nepřemýšlíte o tom, že je to úkol a děláte to s láskou, radostí, protože je to Vaše přesvědčení. Takže tady je to o tom přesvědčení těch lidí. Tím pádem to jde všechno úplně jinak. Zase jsou projekty, na kterých učitelé nechtějí spolupracovat, ale já nikoho nenutím. Nikdy nikoho nenutím, já mám zásadu, že nebudu nikdy nikoho nutit, protože ho nedonutím. Já nejsem cukr a bič, ne, to v žádném případě, protože když budu nad někým stát a budu ho mlátit, tak ho akorát umlátím, takže to nemá cenu. Já dělám s učiteli pohovory, hodně s nimi mluvím. Běžně spolu mluvíme a jednou za rok děláme pohovor, kdy s každým učitelem hodinu sedím a povídáme si. Mám sice osnovu, mám všechno, dělám z toho zápis ... a zase, co budeš dělat pro tuhle školu, co je tvým přínosem, jak hodnotíš svou práci za tenhle rok, co chceš dělat ty příští rok? No a v tu chvíli jako, je to úplně jasný.. Za prvé Vám žádný učitel ani ten špatný neřekne, že nebude dělat nic příští rok a navíc, když ví, že na konci roku si musí napsat, co vlastně dělal. Já tímhle žiju, já jsem

aktivní, já jsem tvůrčí, takže ty učitele potom buďto to sami k tomu dojdou a když se s nima takhle o tom bavíte, bavíte se o tom, jak by ta škola měla být a že on je jedním tím článkem, na kterém to stojí, že jo, tak to daleko líp pochopěj.... A ty co to v sobě maj, jako to mám v sobě já, tam je to jasný, ty to naplňujou sami od sebe, úplně sami od sebe.“

14. Aktualizujete vizi školy, jak často s ní pracujete? *„No to už jsem říkala. Takhle jak ta vize je, tak je od těch to je šest let zpátky, co jsme dělali švp. Do vize jsme nešahali, šaháme do koncepce.“*

15. Jaký efekt má podle Vás vize školy v rozvoji školy? Jakou váhu jí v tomto ohledu připisujete? *„Totiž já víc připisuju váhu koncepci. Já tu vizi mám opravdu, už i tak, jak je postavená, tak je víc jakoby... nevím jak bych to řekla... takovej jakoby pevněj, jasnej, proto je víceméně stručná, jasnej mezník, s kterým se moc nemůže hýbat. Kdežto ta koncepce tam už je víc jako možnost to malinko měnit, aby pořád ten hlavní bod – tu vizi udržela. Já s tou vizí jako moc nějak zásadně nehejbám, protože ta je ouzká a vlastně měla by být pevná, kdežto pracuje se s tou koncepcí a potom jdeme k těm cílům, máme roční cíle, roční novy věci a pracujeme strašně moc v projektech. Já jsem výtvarnice, stará výtvarnice (pousměje se), jsem naučená pracovat v projektech a výtvarných řadách a v tom pracovat celý rok. Tímhlectím jsem poznamenaná i v práci toho ředitele, takže prostě děláme projekty. Ty projekty jsou různýho ražení, ale ve většině případů v nich vždycky je spolupráce a prolínání oborů, společná soustředění a tak, aby ten základ těch plánů byl pro tu koncepci pevněj. Těhle spoustu malej úkolů a projektů směřuje potom k jednomu hlavnímu, hlavní vizi teda.“*

16. Co je díky formulování vize školy u Vás v organizaci lepší? Nebo v čem spatřujete konkrétní rozvoj skrze vizi školy? *„V čem spatřuju rozvoj, no to je furt v tom, že ten způsob, kterým já tadytu školu vedu, tak ty učitelé přijali, ted' nevím jestli já jsem jim to vnutila, ale já jsem ve spoustě věcí ovlivnitelná jima na druhou stranu jo...takže, když něco vymyslej, tak se snažím se s nima o tom nějak domluvit a prostě bejt otevřená a někdy přijmu samozřejmě i ty názory těch lidí. Je to v tom, že ta škola prostě je kontaktibilní, že prostě je to jeden kolektiv. A na tom*

*se snažíme, tohle si myslím, že je nesmírně důležitý, protože ta veřejnost musí vnímat tu školu jako jeden celek. Já vím, že ji reprezentuje hlavně ředitel, že jo... ale ty učitelé samozřejmě taky. Dále možná to, že učitelé vědí, že za nimi stojím a to, že tohle máme teďka napsaný nějak, to si myslím, že není úplně důležitý, možná, že to říkám špatně, ale tady se tak musí žít a jestli tam nějaká ta to slovo není, já vím, že v managementu Vám říkají, jak to má být a co tam má být, ale důležité je, jak to v té škole skutečně je. Jestliže budu mít ten papír úplně dokonalej, tak to neznamená, že ta škola bude úplně dokonalá a obráceně, já ten papír nemusím vůbec mít a ta škola může bejt...dokonalá asi není žádná škola, ale může bejt hodně dobrá. “ **Přesto musí být ale vize nebo hodnoty či mise školy minimálně vyslovené a sdílené.** “No tam musí být to, že ten ředitel, to vedení a ty lidi jsou na jedné lodi, jo... a je prima, když všichni víme kam ta loď pluje, jak pluje, to je dobře, jestliže je tam jinej trošičku něco, pořád se to musí nějak korigovat. Jo občas ta loď někam uhne, občas uhne jenom někdo... prostě pořád je to živý organismus, a důležitý je to hlavní a to jak to v té škole vlastně vypadá. Takže mít perfektní papíry a dokumentace a info na stránkách... ty lidi to musí dobře vnímat a vnímají to s Vámi z celého vedení a vnímají to prostě všichni vzájemně, že tady je vzájemná komunikace, spolupráce, že to tady je. A jakmile se začne dít, že to tady není, tak se musí a tam nastupuje to vedení, ne říct jako my jsem málo otevření, co uděláme. V tu chvíli musí ten ředitel říct hele tady se něco děje v té škole, ten kolektiv nefunguje třeba tak, jak by měl, musíme si něco vymyslet, třeba pojedeme za odměnu na výjezd do sklípku. Ono se pije, ale pracujete. Tohle je úkol ředitelky, ne ty papíry. Člověk musí být citlivý, co se ve škole děje tady a teď, protože za rok se tady bude dít úplně něco jinýho. Přijde nový učitel, nový kolega, musíte vnímat koho ve správný moment podpořit... To je práce ředitele, a jestli to slovo opraví v té vizi nebo neopraví, si myslím, že není až tak zásadní. To musí být v něm, je prima, když si to dáte na papír, to určitě, to samozřejmě, ale ... já si myslím, že to nemůže být jako učebnice, nějaký dogma. “*

- 17. Jakým způsobem cíleně pracujete s vizí školy pro rozvoj školy? Kdo a jak?**
„V tomhle případě řeknu asi, že pracuji s ní jenom já. Jako cíleně, jo... jo, já ano.“

18. Uved'te tři klíčová slova ve vztahu k vizi školy, která si myslíte, že souvisí s vizí, která si vybavíte, když se řekne vize školy. „Motivace, aktivita, spolupráce. To jsou tři slova, která mě první napadli.“

9.4 Příloha 4

Rozhovor B3 ředitel pilotní ZUŠ

Rozhovor konaný dne 13. 1. 2017

1. **Máte vytvořenou vizi školy?** „*Ano, máme, mít vizi je velmi důležité*“
2. **Jaký byl impulz, důvod k tvorbě vize školy?** „*Vizi jsem stanovil já, v první řadě jsem měl svou vizi v koncepci školy pro konkurzní řízení a v druhé řadě jsem si tuto vizi, jakože oprášil pro potřeby ŠVP.*“
3. **Vizi jste tedy tvořil sám, nebo jste do její tvorby vtáhl i pedagogy?** „*Pedagogy jsem nevtahoval, to rozhodně ne. Úplně si nemyslím, že ji mají vytvářet učitelé, nebo dokonce rodiče či žáci. Pak už to není vize ale plnění přání kolektivu, což je jistě demokratické, ale já se s touto ideou příliš neztotožňuji. Tvorba vize je má práce.*“
4. **Byla vize tvořena v souladu s osobní vizí, tedy konkrétně s Vaší?** „*Ano, přeci si nevytvořím nebo nenastavím něco, co mi není vlastní. Ano mám pracovní život a v něm své role a osobní život a v něm své také zase jiné role, ale ve všem jsem já, takže soulad je dle mého názoru automatický a přirozený,*“
5. **Co bylo prvním krokem v tvorbě vize?** „*No impulsem byl tedy ten konkurz a pak příchod rvpzuv a následně švp. No a prvním krokem formulace myšlenek a sepsání vize. Je přinejmenším dobré ji mít alespoň v bodech sepsanou*“
6. **Jakých zásad bylo dodržováno při tvorbě vize školy?** „*J. P. Kotter doporučuje, aby vize byla snadno představitelná, adresně přitažlivá, uskutečnitelná, jasně zaměřená, pružná a srozumitelná.*“ (Vodáčkovi, 2013, s. 188) **Která zásada byla nejobtížněji naplnitelná? Proč tomu, tak bylo?** „*Vůbec jsem se zásadami tohoto typu nezabýval. Jako ředitel mám vizi jasnou a nemám problém sám ji konkrétně a srozumitelně formulovat. Přiznám se, že si svůj nějaký konkrétní proces tvorby vize neuvědomuji. Prostě jsem zformuloval svou představu o budoucnosti školy.*“

7. **Znáte doporučení P. Ludwiga „Doporučení, která vám pomohou zvýšit šanci, že vize bude dlouhodobě fungovat: fyzické zpracování vize, emoční odezva vize, zaměření na činnosti nikoliv na cíle, zapojení činností ega-2.0, vyváženost a propojenost součástí, doplnění vize kotvítky.“ (Ludwig, 2013, s. 86, 87) „Ne.“**
8. **Je vize školy viditelná a jak ji sdílíte?** *„Ano, vize je v dokumentu švp a ten je zveřejněný na našich webových stránkách školy a samozřejmě je fyzicky dostupný ve škole. Jak vizi sdílím, sdílím ji se svým pedagogickým sborem. Vizi sice netvořili, ale samozřejmě o ní vědí, znají ji, vědí, proč je takto a mnou nastavená. Nepociťuji problém nebo handicap v tom, že se sami aktivně na vizi nepodíleli, oni se podíleli dále na dalších součástech švp, kde v podstatě jsme tu mou vizi dále rozváděli.“*
9. **Kdo prosazuje vizi školy, kdo je jejím lídrem?** *„Samozřejmě, že já. Ředitel školy.“*
10. **Jaké strategie volíte k naplnění vize školy?** *„Učitelé znají vizi, mluvím o vizi, často učitelům vypořádávám tu představu a připomínám. Pozoruji, sleduji to, co se ve škole děje, hlídám mnou nastavený směr“*
11. **Jak naplňují vizi školy pedagogové? Jakým způsobem jsou motivováni?** *„Svou každodenní prací, nijak je cíleně nemotivuji. Motivací je samotný fakt, že to co děláme, to co dělají, je vede a školu vede k lepší nebo smysluplné budoucnosti. Všem nám jde přeci o totéž, chceme dělat smysluplnou práci, která nás naplňuje a baví.“*
12. **Aktualizujete vizi školy, jak často s ní pracujete?** *„Ne, neaktualizuji, myslím, že je to nesmysl, aktualizovat vizi. Má představa a přesvědčení je trvalé. Vize tedy také.“*
13. **Jaký efekt má podle Vás vize školy v rozvoji školy? Jakou váhu jí v tomto ohledu připisujete?** *„Jak jsem říkal hned na začátku, je důležitá, zásadní.“*

14. **Co je díky stanovení vize školy u Vás v organizaci lepší nebo v čem spatřujete konkrétní rozvoj školy?** *„Jdeme správným směrem, to určitě a ještě asi přirozené sebevědomí učitelů. Víme, kam kráčíme, to dodává jistotu a smysl.“*
15. **Kdo a jakým způsobem cíleně pracuje s vizí školy pro rozvoj školy?** *„Opět já, ředitel školy.“*
16. **Uveďte tři klíčová slova ve vztahu k vizí školy.** *„Lídr, budoucnost, směr“*

9.5 Příloha 5

Rozhovor A2 ředitel ZUŠ – autor a lídr části RVP ZUV

Rozhovor konaný dne 17. 1. 2017

1. **Máte vytvořenou vizi školy?** *„Máme, (smích) Děkuji za rozhovor...“ (smějeme se oba)*
2. **Jaký byl impulz, důvod k tvorbě vize školy?** *„To bych možná rozdělil na dvě věci, jedna věc je jaký byl impulz a vlastně jakoby mít vizi, to je jedna věc a pak ji naformulovat je druhá. To naformulování, tam bych řekl, že tím impulzem byla tvorba školních vzdělávacích programů...na to naformulování, ale přitom nastavení, tam určitě impulzem nebyl školní vzdělávací program, tam vlastně jsem s tím přicházel já. Kdy od začátku jsem tak trošku tvrdil, že ... že škola nesmí stát na lidech, trošku provokativní věc, jo ale, že škola nesmí stát na lidech, musí stát na myšlenkách. Protože lidi odcházejí a přicházejí, ale myšlenky by měly zůstat a nich by ta škola jakoby měla stavět a to musím teda zaklepat (klepe do konferenčního stolu), že to se mi vyplatilo, protože po těch já nevím deseti letech nebo kolika, tak skutečně se mi to už tak nabaluje, že se sem vlastně hlásí lidi, který o tom (zdůrazňuje o tom) slyšeli, že se to takhle tady dělá. A dokonce moje personální politika je velmi sofistikovaná, prostě já žádnou nemám, protože mi dobrý lidi doporučují dobrý lidi, takže ano... zafungovalo to.“ **Takže ten impulz byla vlastně snaha změnit to povědomí, že ta škola je ...** „Ano, že škola je o myšlenkách a nakonec byl to i můj, byl to i můj jaksi konkurzní koncepce, když jsem šel ke konkurzu, tak jsem vlastně celou svoji koncepci stavěl na třech pilířích ... že škola musí stát na vztazích, vztazích učitelů mezi sebou, učitelé versus žáci a učitelé versus rodič. Takže ano to byla vlastně i moje koncepce na ředitele.*
3. **Kdo tvořil vizi školy?** *(směje se) Tvořil jí celý tým pedagogických pracovníků („no“)* **nebo jenom management školy nebo kombinace obojího?** *„No no, já Vám něco řeknu... Myslím si že, většina dotazovaných, které potkáte, tak Vám budou tvrdit, že to dělal kolektiv demokraticky a tak a tak, že se všemi komunikovali a dělali to dotazníkový šetření a tak. Já Vám řeknu, že ne, já ne. Jo a říkám Vám*

pravdu (zasměje se). Samozřejmě já jsem velmi demokratický ředitel, ale nastavovat vizi a dávat jakoby nějakou představu do budoucnosti, musí vždycky ten, kterej má tu schopnost a tu odpovědnost tu vizi dát, jo. Faktem je, že ta technologie toho prosazení nebo toho definování té vize, tak tam se trošku držím toho, já si myslím, že to říkal Lao 'c 800 let před našim letopočtem říkal, že „Skutečný leader se pozná podle toho, že když on něco udělá, tak lidé řeknou, to jsme udělali my.“ Jo ... Takže já nebudu předstírat, že vizi tady tvořilo veliký seskupení učitelů, kteří si demokracii odhlasovávali jednotlivá slovíčka... Ne, tu vizi jsem se pokoušel nastavit já a snažil jsem se pro tu vizi ty lidi získat a vysvětlovat jim to. To zcela určitě a taky musím říct, že když se pak psal školní vzdělávací program a nastavili jsme kapitolu charakteristika pedagogického sboru, tak se mých spoustu myšlenek tam nedostalo, protože to už neprošlo tím, skutečně demokratickým hlasováním a tou diskuzí. Nicméně nastavování vize, tak tam jsem se snažil tu vizi nastavit já a získat pro to ty lidi. Slavnej guru leadershipu, kterýho se snažím tady aplikovat, Stephen Covey tak ten říkal... možná to budete znát tu hlášku je to z jeho knihy...hmm, ted' si nevzpomenu z který... a on říkal „Učitelé jsou jako dělníci v lese... v pralese, kteří klestí cestu, tím pralesem. Zástupce ředitele, to je ten, který jde za nimi a zásobuje je vodou, ostří jim sekery, secvičuje cviky na posílení paží a tak dále a ředitel, to je člověk, který vyleze na nejvyšší strom a volá pozor, jste ve špatném lese“ ... (smějeme se) Takže skutečně říkám po pravdě já jsem byl ten, kterej tu vizi promyslel, koncipoval a pak se pro ni snažil ty, ty lidi získat.“

4. **Máte vizi v souladu tedy se svou osobní vizí a máte pocit že (ted' nevím jak se přesně dotázat) když jste tedy získával pracovníky pro tu vizi, tak mají ve výsledku ten pocit, že ta vize je v souladu i s jejich osobní vizí?** *„Jo, tak takhle, ano už tomu začínám trošku rozumět, já jsem nerozuměl tomu jestli je v souladu s osobní vizí mojí, nebo Ano v počátku asi ano... s Vaší osobní“ ano to určitě jinak bych jí nedal a zaměstnanci, když jsem se je snažil pro tu vizi získat, tak to bylo hodně pracný a hodně jsem tomu věnoval času. A tam jsem nepoužíval právě už princip jakoby nějakýho šéfovství, protože tam to muselo vzniknout, jo. To je jak já říkám kytička, která vyroste rychle a má krásný květ, tak má slabý stonek, jo. Tak já jsem chtěl silný stonek a proto jsem tomu věnoval hodně času, abych s těma*

lidma o tom mluvil a abychom o tom diskutovali a tak dále. A musím říct, že... a to se možná k tomu ještě dostaneme, že to nastavování té vize, jak Vy tam máte tu určitou definici, že by měla být srozumitelná a tak dál a dál, tak já mám pocit, že dokonce v některých chvílích nemusí být úplně ještě srozumitelná do konce jo a že do některých těch věcí musí ten člověk taky dorůst. To znamená, že vize dokonce může překračovat ten horizont nějaký té splnitelnosti nebo tak, ale prostě mělo by to toho člověka jakoby přesahovat. Na tohleto já jsem se snažil hodně dávat pozor, jednak aby to přesahovalo i mě, protože mě by ta práce jinak nebavila, jo... to by byla strašná nuda, kdybych měl jako ten horizont jako nějak splnitelnější. Tak to je jedna věc a druhá věc je potom, že u toho prosazování těch učitelů, tam jsem ucejtil věc, která je myslím si jako celospolečenská. Tam jsem totiž pocítil a šlo mi to k výhodě při tom prosazování, že dnešní doba postrádá jakoby elity, ale i myšlenkové elity. Ta vyprázdněnost těmi lidmi, kteří by mohli dávat nějaké pozitivní vzory, tak je prostě katastrofální. Já si myslím, že máme krátký životy, nějakých osmdesát let je málo. Existuje nějaká spirála sociologická, si myslím, která dělá takový ty vlny jo, to je takový to období bez válek, před válkou s válkami a tak jo. A teď je krásně vidět na tom jak jako si lidi i volej lidi, který... prostě v Americe zvolili Trumpa jako, evidentního cvoka prostě, kterej je schopen zmáčknout třetí světovou válku, jenom proto, že se blbě vyspí, ale lidi si ho zvolí... Prostě nějaká ta křivka už došla a lidi si nevolej elity, lidi si volí šoumeny, blázny, chtějí se pobavit jako tím, skoro bych řekl. Tak já mám pocit že ta absence, ta absence toho, aby někdo dával skutečně vizi, která by ty lidi, která by jim nabídla jako možnost sebezlepšení jo a seberůstu, tak tu postrádají, nenabízí jim náboženství dneska, protože církev se zabývá tím jestli prezervativy ano nebo ne, ale jakoby jí uniká prostě ta diskuze nad tím skutečně, co nás přesahuje.. Ty to nenabízej, politici to už vůbec nenabízej jo, takže kam ten člověk, kterej jako chodí do zaměstnání, kde může vidět jakoby ten vzor podle kterého, by chtěl se řídit a tak dál. Podle mýho je to leader ve škole, ředitel, který nastavuje vizi. Jo takže mě hodně pomáhalo, že já jsem se snažil nabídnout vizi, která jim těm učitelům nabídne i jisté vysvobození z toho, že když... proto máme ve své vizi slovo

mikrosvět, protože oni, když sem do té školy přijdou, tak vědí, že je tady nějaké prostředí s nějakými hodnotami, jo... a to jim dělá dobře. Takže takhle to bylo.“

5. **Co bylo prvním krokem v tvorbě vize?** *„Určitě jsme nejdřív o tom zahájili diskuzi. Já jsem teda, když jsem přišel poprvé do školy tak jsem nějakým způsobem prostě sdělil, jakou já mám představu o tom, jak by ta škola měla vypadat, ale trvalo to... tím Vás nechci teď jako znervóznit, ale jeden slavný pan ředitel ze základky ale říkal: „Jiří, první rok to na tebe všichni budou zkoušet po dobrým, abys to dělal podle nich a ne podle sebe, když máš vizi. Druhý rok když z té vize neustoupíš, tak to na tebe budou zkoušet po zlým, budou si zakládat ve sborovně ty skupinky, pomlouvání a tak. Když budete mít vizi a neustoupíte z ní, když vytrváte tak třetí rok ty skupinky začnou se pomalu rozpouštět, ty lidi začnou odcházet, který s Váma nesouhlasí, ale Vy furt musíte držet tu svoji vizi. Začnou odcházet a hledat si jiný zaměstnání a tak dál. A teprve ve čtvrtém roce můžete říct, že začnete pracovat na svý vizi, protože ty první tři roky to takhle vypadá. Takže u mě to bylo úplně stejně a jak se ptám takhle různě ředitelů, tak je to ve většině stejný. Jenom je rozdíl pár měsíců, ale v zásadě je to stejný. Takže já jsem první čtyři roky jenom sděloval, co já bych rád a bylo mi to prd platný, protože buď po dobrým nebo po zlým se snažili, aby to tady fungovalo, tak jako dřív. Takže můžu říct, že až tak po těch pěti letech jsem začal o tý vizi mluvit a a začli jsme se o tom bavit, ale co bylo určitě takovým jako impulzem nebo takovým důvodem, abychom si nad to sedli, byla ta tvorba švp, protože tam jsme museli ty myšlenky dát do vět a nadefinovat je. Takže jsem řekl, pojďme, musíme napsat švp, takže se musíme se sejít. Takže ten impulz vlastně k tomu textu samotnému to byla tvorba švp.“*
6. **Diskutoval jste vizi v celém pedagogickém týmu?** *„Určitě jsem o tom přímo nediskutoval s celým pedagogickým sborem, ale měl jsme svoji uměleckou radu a s tou uměleckou radou jsme nejprve o tom začli diskutovat. Protože nakonec umělecká rada, to jsou Vaši nejbližší, takže s nima já jsem nejdřív začal i to řešit a začal jsem si trošku ošahávat ten terén, že kdybychom přišli až s takovou vizi, jestli by to jako sneslo to prostředí vůbec, jestli by to uneslo, jestli by to pochopilo. A musím Vám říct, že do dneška nemůžu vědět úplně přesně, jestli tu vizi... zrovna*

jsem si to dneska říkal v autě, že kdybyste jsem přišla a já jsem přijel o něco víc později a vy byste mohla chodit po chodbě a ptát se lidí: „Jaká je vize Vaší školy?“ Moc by mě zajímalo, jestli by ji dokázali odříkat, jo... to si myslím, že ne. A to si myslím, že je handicap u mě, že mi ji máme napsanou, tenkrát jsme si ji všichni odsouhlasili, tenkrát jsme si ji vysvětlili, naprosto demokraticky jsme si ji zvolili a já se ji snažím pokud možno cpát všude možně, kde můžu, protože oni už se tomu trošku smějou a to je dobře, protože oni když se tomu smějou, tak z toho dělají vlastně legraci a ta legrace žije vlastně, jo.. Takže já prostě se jde na oběd do hospody, tak říkám nezapomeňte na mikrosvět a furt to takhle jakoby opakuju a oni si jakoby ani nevšimnou, že vlastně používají ty věty, jakože děti nesmí odcházet s pocitem prohry ze školy jo, tak už to taky používají v tý hospodě, že jo... pojd'te dáme si ještě čtvrtý pivo, ale pak už bysme odešli s pocitem prohry (směje se) Takže oni si z toho jakoby dělají komedii, ale ve skutečnosti to jakoby taky je cesta, aby to žilo. Ale jinak že bych je zkoušel na hospitacích, tak to nedělám. Nicméně je to špatně, mělo by to tak být. Podle té nové koncepce český školní inspekce, myslím, že je to hned bod jedna... zda má škola vizi, zda jí učitelé věří, zda jí vůbec znají teda, pak zda ji věří a vůbec bomba zda o ni vědí rodiče a co má dělat ředitel, aby ji věděli. (sepne ruce) tak takhle daleko ještě nejsem.“

7. **Stanovili jste si nějaké zásady při formulování vize? „J. P. Kotter doporučuje, aby vize byla snadno představitelná, adresně přitažlivá, uskutečnitelná, jasně zaměřená, pružná a srozumitelná.“ (Vodáčkovi, 2013, s. 188) „Ne nevzpomínám si, já tu technologii už si nepamatuju, už je to dost dlouho, ale že bychom nějaký přemrštěný zásady na tu tvorbu... ne, ne. Nepamatuju si to nějak. Bylo to diskuzí, byli tam různé dotazníkový šetření, byli tam anonymní záležitosti, kdy odevzdávali do krabiček lidi, byla tam spousta takových věcí, ale že by to mělo nějakou jednotnou linii, to to to si nepamatuju“**
8. **Znáte doporučení Petra Ludwiga z oblasti osobního i firemního rozvoje? „Já to znám, ale já s tím mám problém prostě. Já s tím mám problém, protože právě ta slovíčka... Vy je tam máte někde v tom textu, můžete mi to říct? Ano, jsou to „doporučení, která vám pomohou zvýšit šanci, že vize bude dlouhodobě fungovat**

(Ludwig, 2013, s. 86, 87): **fyzické zpracování vize** „No fyzické zpracování vize budiž, budiž, ale dovedu si představit, že může být člověk lídr na horském výstupu, kde máte osm horolezců a musíte se stát lídrem a musíte mít nějakou vizi a představu a taky to tam nepíšete fyzicky do deníčku, takže nevím úplně jistě, jestli fyzická jako jo. Hmm další“, **emoční odezva vize** „no, emoční odezva, zase já si myslím, že když někdo přijde s vizí a má dobrou emoční odezvu například z pedagogického, tak ještě neznamena, že ta vize je dobrá, dokonce někdy naopak, současnej populizmus přesně ukazuje, že můžete získat lidi na tom, že jste naopak vulgární, sprostej a nemáte žádnou vizi a dokonce nemít vizi, znamená mít program jako jo, dneska... no další (pousměje se), **zaměření na činnosti nikoliv na cíle** „no to možná snad jestli tomu dobře rozumím, tak při té samotný tvorbě, ale ne při tom nastavení“, **zapojení činností ega-2.0 čímž se myslí, že ta vize je nesobecká a je v ní obsažen vyšší smysl** „určitě, to ano, to určitě“, **vyváženost a propojenost součástí** „Ano, ano... no ano“ a **doplnění vize kotvítky** „Jo a to mám problém, protože kotvítky jsou podle mě vlastně jiným překladem cíle a když máte cíl, tak je to měřitelný, hodnotitelný, kontrolovatelný princip a vize nemusí být kontrolovatelná a hodnotitelná, dokonce nemusí být ani splnitelná. Takže já nejsem si úplně jistej, jestli kotvítky jsou přesně to, co vize potřebuje. Ho (pousměje se) Vám to takhle rozbijím, se omlouvám (směje se)“

9. **Je Vaše vize viditelná?** „Je, fyzicky“ (zasmějeme se) a **jak ji sdělíte?** „Hm, já to vysloveně pozoruju, jo. Je to vysloveně pozorovatelný v těch různých drobnostech, který jakoby tady ve škole zažíváme. Dokonce i ve srovnání s jinými kolegy. Dokonce kolegové přicházejí, například... účastní se nějakého krajského kola soutěže, jo. Vracej se, sednou si do sborovny a povídaj o tom, jak jsou mimo ve srovnání s chováním těch druhých kolegů. Jak ty naši kolegové tam jdou, protože mají ten, tu představu té školy nějak nastavenou a neprožívaj tam ty absolutní stresy, ty totální duševní kolapsy a zároveň to držení palců, aby udělal soupeř chybu. Oni to nezažívaj, protože já jsem z toho neudělal cíl, nebo to... To znamená oni se vracej a skutečně si tady povídaj, jak tam ti ostatní šlejí. Ale při tom nemají horší výsledky v těch soutěžích, to ne, ale zbavili se prostě tědletěch věcí. To znamená jsou to lidi z mikrosvěta, jo. Takže ono je to fyzicky vidět. Když si tam

dělám kafe, nebo myju hrneček a slyším, jak oni si tam povídají o tom, jak jsou vlastně mimo, což mi cukají koutky, protože to je mikrosvět.“

10. Kdo prosazuje vizi školy? Kdo je jejím lídrem? „*Já, zcela skromně říkám já.*“

(zasmějeme se) Je to tedy jen na Vás, nebo je vtáhnutý i střední management?
„*Ne víte co, kdybyste znala naše pedagogický rady nebo naše schůzky uměleckých rad a tak dále, tak to je demokratická diskuze, ale výsostně, protože víte co, to ani jinak ... hm, hm já nevím, kdo to zase říkal, ale moc se mi to líbilo, říkal: „Když si to prosadíte tak Vám budou patřit jejich záda, ale nebudou Vám patřit jejich srdce.“*
„*Takže já si to můžu prosadit, jsem ředitel, takže já bouchnu do stolu a bude to. Ale, ale je to velmi krátkodobý a já bych strašně rád tu školu zařídil tak, abych tady vůbec nemusel být. Ne že bych tu nebyl od rána do večera, tady mám nafukovací postel (ukazuje směrem ke skříni), ale aby ta škola fungovala, až já umřu, tak vlastně by se nemuselo vůbec nic změnit a mohlo by to běžet dál a oni by třeba za rok a půl zjistili, že jsem mrtvej. To by byl ideální stav toho, jak by ta škola... a tam já nemůžu přicházet s tím, že budu bouchat do stolu a prosazovat si svoje věci. Já Vám třeba řeknu příklad, teď hodně jsme došli k tomu, společně jo, že jsme došli k tomu, že dobrý, dobrý, dobrý, ale kde nevidíme tu cestu, na to mě inspirovala ta česká školní inspekce... k té komunikaci s těmi rodiči jo. Je to trochu takový jako elitní, jo, že prostě my máme ty vaše děti a vy poslouchajte, protože my jsem jako ta škola. Ale já jsem říkal, že málo informujeme rodiče, oni mají málo, malou možnost s náma komunikovat nebo dokonce se spolupodílet. Tak jak můžeme s rodiči my u nás komunikovat, jak je můžeme do toho zapojit a kolegové říkali, no především první věc je, že my máme docela dobře definovaný všechny věci, který tady děláme...co jsou pro nás třídní schůzky, jaký je náš vztah k soutěži, proč děláme žákovský koncerty veřejný, ehm já nevím, ehm proč jsme založili akademii pro seniory, nebo různý takovýhle věci. My to máme všechno dobře promyšlený, ale nikde o tom nemluvíme a rodiče nevědí o co jde. Tak jsem svolal uměleckou radu a řekl jsem: „Přátelé pojdte, teď je tady vernisáž dole nějakých fotografií, co dělali naši žáci, je tam deset nástěnek, pojdte udělat na těch deseti nástěnkách pro ty rodiče, pojdte jim vysvětlit všechny tyhle atributy.“ A já Vám ukážu výsledek té diskuze (zvedne se a jde si pro dokument k psacímu stolu, přijde, sedne si vedle a*

dokument ukazuje) jak máme nastavené přijímací zkoušky pro nejmenší, jo a jsou to vzkazy pro ty rodiče, jak jsme to tady nastavili. Jak chápeme žákovská veřejná vystoupení, co pro nás je podstatné, jaký je náš přístup k uměleckému soutěžení nebo co jsou třídní schůzky s rodiči, proč je děláme, že není třeba proto se stydět ptát se a diskutovat, proč děláme na konci roku postupové zkoušky, co znamená mít absolventské vystoupení, nebo co pro nás znamená péče pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, jo... (listuje dokumentem), jaké jsou naše cíle, vize a postoje a tady máme, proto Vám to celý povídám akademii umění a kultury.. a mimo jiné tohle bude takový headline pro ty rodiče na těch nástěnkách, tak jsem tam dal ten headline, který jsme používali... Vážené seniorky, studenti u nás si můžete jako děti, ale my se k Vám jako k dětem nikdy chovat nebudeme. A teď pro č o tom mluvím, protože, když jsme si sedli s uměleckou radou a tyhle hesla jsme diskutovali a teď kon já jsem chtěl od nich připomínky oni mi říkali: „no hele je to jako fajn, ale ta poslední věta, tu já bych tam nedával.“ A já říkám: „proč, vždyť je právě úplně pěkná a je vtipná pro ty seniory a pro ty rodiče.“ A celá ta umělecká rada až na tři, čtyři výjimky se shodli, já jí mám desetičlennou, tak se shodli, že ta věta tam nepatří, protože mi to přece takhle neděláme, my se k nim jako k dětem nechováme. To znamená je zbytečná. A já jsem říkal: „dobře, ale to že tady neděláme takhle to je jedna věc, ale měli bysme si to furt připomínat a oni by měli vědět, že my to takhle vnímáme, že jo.“ A oni mi řekli: „no jo, ale když to tam píšem, tak to vypadá, jako když to potřebujeme slyšet, ale my to nepotřebujeme slyšet, my už to víme.“ Takováhle debata, takže máme teď ve středu pedagogickou radu, zítra... zítra a já to tam nesu a po hlasování, které jsem tady dal, ta věta vypadla, nebude tam. A já jsem nad tím doma přemýšlel, říkal jsem si takhle to nejde, prostě. Protože ono to vypadlo, protože oni jako cítí, že to tady nedělají, tak proč by to tam mělo být, ale to je špatně, protože ta věta říká o té filozofii celé té instituce vlastně jakoby, jo. No a napsal jsem večer dopis celé umělecké radě... a to je ta odpověď na tu Vaši otázku. Omluvil jsem se, ale že já jsem nositelem těch věcí, já jsem ředitel a nesu odpovědnost za to, jak ty věci budou prostě vypadat. A tak si dovolím jako nerespektovat to hlasování, které bylo a na vlastní odpovědnost, jsem tam napsal a na vlastní odpovědnost tu větu před tou diskuzí v pedagogické radě,

*před tou diskuzí tu větu tam vrátím. Budou-li k ní v pedagogickém sboru znovu připomínky, tak mile rád z ní ustoupím a nebude tam, jo. Ale je potřeba to podrobit jakoby širšímu plebiscitu, jestli náhodou jenom těch pár, kteří už jsou o nějaký patra vejš, protože jsou to vaši nejbližší spolupracovníci, tak s Váma sdílejí ty vize, tak jim to přijde už zbytečný, už zbytečný. Ale o to patro níž, to možná ještě bude dobrá informace.“ **A ještě o vchod vedle to možná není vůbec zbytečné...** „No ale to co říkáte, je úplně svatý. Ale co chci říct tím. Ano je to velmi demokratický, ale člověk musí taky někdy převzít tu odpovědnost a nějakou úzkou štěrbinkou vylézt na ten nejvyšší strom a prostě říct... heleďte trochu uhněte takhle, bylo to špatně. Tu odpovědnost si uvědomuju a musí ji člověk unést. Nejde to dělat furt jenom společnými diskuzemi nad společnými věcmi. Ne, někdy opravdu musíte vzít tu odpovědnost do vlastních rukou.“*

- 11. Jak naplňují vizi školy pedagogové, jak je k tomu motivujete?** „ Do veliké míry ano, ač by možná nedokázali odříkat tu větu, tak si myslím, že ji jakoby žijí. To skutečně jo a pak já se snažím to maximálně připomínat, na všech pedagogických radách, dokonce i v plánu hospitační činnosti, mám hospitační činnost nastavenou, tak že po hospitačním pohovoru se vlastně ptám na ty věci, které souvisí s vizí školy. Ted' bylo třeba hrozně zajímavý, jsem se ptal kolegů, kteří dělají osobní plány profesního rozvoje, tak jsem se jich ptal, oni všichni přišli a ted' čekali, že já se jich budu ptát na to, jakéj udělali osobní pokrok v tom, když dělali ten osobní plán profesního rozvoje za minulý rok. A já jsem to úplně otočil a řekl jsem: „poslyšte, řekněte mi v čem jste byli prospěšní v minulém roce pro ostatní kolegy... (dlouze mlčí)... najednou jo, říkám: „dobře, tak zkuste mi říct, kdybyste měli vybrat jednu věc, kterou jste pro školu obecně udělali navíc a nikdo Vás o ni neprosil, prostě jste ji udělali pro školu... která by to byla?“ jo a já jim pak říkám: „víte, ted' my máme směrnici k odměňování pedagogických pracovníků a tam je na prvním místě třeba věta vytváření dobrých mezi kolegiálních vztahů a tak dále, to mám jako první a já jim teda říkám: „čím jste přispěli k tomudlectomu, protože vy máte slušný osobní příplatek.“ ... zase ticho. Jo, takže jakoby já to nekomentuju já to nehodnotím, já jim neberu osobní příplatek, ale ptám se na to a ono, ono to něco udělá prostě. Je to mimo jiné podobná metoda, kterou dělám s hospitacemi jo, když

chci, aby se něčemu věnovali, tak na začátku roku vyhlásím téma hospitační činnosti pro tento rok, vyvěsím to ve sborovně, dokonce tam napíšu v kterém měsíci ke komu jdu, aby to bylo transparentní a jaký téma budeme probírat. Například plnění výchovné a vzdělávací strategie té a té. A dám to do sborovny a pak nikam nejdu a náramně to funguje. Všichni se tím zabývají, všichni o tom mluví a všichni se snaží to nějakým způsobem dělat. A já to samozřejmě nemůžu stihnout, Vy to víte sama, že hospitace se nedají stihnout. Takže, ne že bych tam nešel plánovitě, ale prostě se tam nedostanu pak, jo. Nicméně najednou zpětně vidím, že vlastně to začlo fungovat, už jenom tím, že jsem vyhlásil ty hospitace. Takže jo, podporuju to a dělám to.“

12. **Aktualizujete vizi školy, „ Ne, ted' ne.“ jak často s ní pracujete?** *„Hm, to je dobrej dotaz. To mě přivádí vlastně na myšlenku, po jaké době by se vůbec měla vize aktualizovat a zda vůbec, jo. Ale asi ano. Ale myslím si, že k tomu mám vztah jako... jako princip ústavy jo, že ta vize by měla být nějak trochu překračující. Překračující minimálně jedno volební období ředitele. Takže mi ji máme ted'kon vlastně pátým rokem v švp, zatím jsme na ní nešáhli a ani nevidím důvod zatím do ní šahat, to asi ne. Ale určitě není vyloučeno, že se modifikovat jakoby bude moci, jo to jako jo. Víte co mě ještě trápí?“ **Ano?** „že já vlastně nevím do jaký míry a na to taky nemám čas, abych to zjišťoval, ale měla by to být moje práce... že nevím do jaký míry už já o tom mluvím jako o věci hotový, zažitý a že ta vize se realizuje nebo minimálně jí ty kolegové vnímaj a je jasná. Že to je ten princip toho sněhuláka, že já jsem ten klobouk na tom sněhulákovi. Pak mám tu uměleckou radu, tam mám pocit, že si všichni rozumíme a že to funguje a že to žije. Pak je už taková ta koule (znázorňuje rukama sněhuláka), která už je ne úplně informovaná a pak je ta velká koule na konci, že jo... a to nemluvim ještě o těch tlapkách... to jsou takový ty škodiči a takový, který tam máte určitě taky. Takže já vlastně tak úplně nevím, jestli ta vize, proto jsem třeba strašně rád, za tohleto (ukazuje na dokument – haedline na nástěnky pro rodiče), že jsme formulovali všechny tyhle věci, protože já vlastně říkám ano, je to pro rodiče jo, ale sobě si říkám ... ono to možná bude dobrý, když si to budou číst i ty učitelé, aby si vlastně řekli ano. Stárek tady furt mluví o nějaký vizi, ale vlastně tohle je výsledek, takhle by to mělo být, jo. Takže já nevím do jaký*

*míry, jaký je procento toho, že ty lidi to sdílejí nebo nesdílejí. To úplně si nejsem jistej, jestli nežiju v takový tý, v takovým tom skleníku toho, že hmm, tak já mám tu vizi ... jo a pak jako ... a pak jako kdyby sem přišelovej ředitel třeba a pak najednou takhle by to udělalo ta škola jo (udělá gesto rukama, že se smysl, o kterém se bavíme vytratí), protože ve skutečnosti ta realita je jiná než já předstírám. Říkal tady jeden kolega, říkal: „Ty seš jako Václav Havel, ten taky vykládal všude po světě, že jsme vlastně lepší škola, než jsme. (zasmějeme se) A já ale tu představu jako mám o tom, já bych to strašně rád, ale ještě jsem si nedělal úplně tu zpětnou vazbu o tom, jestli to tak skutečně je.“ **Já si tedy myslím, že když Vám sem přijdou ty lidi s tím impulzem, že proto sem jdou tak...** „to jo, ted' mám třeba poslední tři roky, kdy se mi tady vysloveně sdružujou lidi, který... sem přijdeovej učitel a řekne mi: „mě doporučila Markéta, protože se mi hrozně líbí, že na tý škole děláte ...“ a ted' mi řekne něco, co já si úplně říkám ty jo, to si musel číst švp nebo jo? Takže jako ano, to máte pravdu to se jakoby mění tímhle tím mým neexistujícím... neexistující personální politikou.“*

13. **Jaké nástroje volíte k naplnění vize školy?** *„Ehm, to mám jasno. Je to osobní příklad. Prostě nemůže nic fungovat, když to neděláte Vy sama. Když to řeknu tak jako hodně arogantně, tak v podstatě je to stejný, jako s dětma, s učitelama. Jako nejlíp jak vyučíte děti je, neříkejte jim, co se má a co se nemá, ale dělejte něco, jak se má a oni to začnou kopírovat. Přesně tak to funguje, přesně tak to funguje i s lidma. To znamená jako je to ten princip leadershipu. Jestli chcete změnit jiný lidi, tak měňte sebe. To není sobectví, to je prostě práce na sobě, to znamená, že měníte druhé, protože oni Vás sledujou. Oni sledujou Vaše chování. To já vždycky říkám i třeba ted' právě ve vztahu zacházení s dětmi zdravotně postiženými, znevýhodněnými a nebo i s těma, který dělaj problémy, se zlobivejma dětma. Tam není důležitý jestli to zlobivé dítě ten učitel zvládne, tam je důležitý jestli ten učitel se při zvládání toho zlobivýho chová tak, aby to bylo následováníhodný pro tech ostatních dvacet dětí. (fúká do stolu) O to jde a to samé je vlastně s těma učitelama. Nejde o ty malý vítězství nad někým, ale toho že jednáte i s tím člověkem tak, že ostatní si všímají, jak jednáte. Ono to mění pak celou tu atmosféru. Takže jediné vlastním příkladem.“*

14. Jaký efekt má podle Vás vize školy v rozvoji školy? Jakou váhu jí připisujete?

„Maximální, zásadní, principiální. Dokonce škola bez vize je nesmysl.“

15. Co je díky formulování nebo stanovení Vaší vize školy u Vás v organizaci lepší?

„Oproti něčemu, nebo?“ Co je u Vás lepší, nebo v čem spatřujete ten konkrétní rozvoj díky vizi... „Ehm, ano... tak u nás je to určitě pracovní atmosféra a vztahy mezi lidmi. To musím říct, že nese kardinální změnu. Ten princip, co jsem říkal na začátku, že trvám na myšlenkách a ne na lidech, tak ono je to provokativní stejně jako máme provokativní, že ve škole nejde o školu, ve škole jde o život. Ale ono provokativní je i tohle, když já řeknu, že stavím na myšlenkách ne na lidech, tak to vypadá, že jsem prostě ten kinder management, kterej tady prostě dělá machra na všechny. Ne. Vůbec ne. Skutečně se ověřuje to, že když to stavím na těch myšlenkách, tak ono to prostě vytváří atmosféru mezi lidma velice jaksi, velice takovou kultivovanou a přátelskou. Řeknu Vám zkušenost. Každý máme toho sněhuláka, to je sociologické vzoreček, nějaký Siesi Osido myslím, že to vymyslel nebo co a tam máte i ty nohy z toho sněhuláka, že jo. To je jeden, kterej...určitě každej má v pedagogickém sboru někoho, kdo je doslova nebezpečnej pro ten klobouk, protože neplní věci, chodí opilej do zaměstnání, znásilňuje holčičky nebo nevim.. a ten eni problém, toho vyřešíte rychle. Problém je ta druhá, ta levá noha toho sněhuláka, protože to je většinou vynikající pedagog, ten většinou je výborný manipulátor jo a on Vám nefandí, jo. Ale má autoritu u toho posledního velikého šedého toho, takže když máte pedagogickou radu, tak většinou hlavní strachy jsou až se ozve levá noha sněhuláka, protože tomu oponovat je jakoby problém. A ten je nebezpečnej a já musím říct, že když se to dělá tak, že ta škola se staví na pravidlech a ne na lidech, tak ta levá noha sněhuláka ztrácí sílu. Jo a to jsem toho fyzicky, fyzicky jsem toho svědkem, protože my nejsme kolektiv, kterej nemá tu svoji svini, tu má každej (lehce se pousmívá). Jak já vždycky říkám, pak je situace kdy ředitel ve škole nemá žádnou svini ani žádného kandidáta na svini a to je situace, kdy je pouze špatně informován (rozesmáli jsme se) jinak jako, to tam bejt musí. Ale to co já pozoruju, ano, máme to, ale ono to organizaci neškodí, nepodráží to řediteli nohy. Prostě to je velikej úspěch, to musím říct, že se mi podařilo navzdory tomu... pamatuju, dělal jsem zástupce bývalému

řediteli , pamatuji ještě předbývalého, na kterého jsem nastoupil tady, tak musím říct, že ten člověk tady furt je, ale na rozdíl od všech mých předchůdců neškodí. Což si myslím, že je vynikající fyzické výsledky.“

16. **Kdo cíleně pracuje s vizí?** „No měl by asi ředitel, měl by asi ředitel podle mého názoru. Pro učitele by ta vize měla být nějak nastavena, měli by ji sdílet, měli by s ní souznít, ale aby chudáci v tom prosekávání toho porostu ještě koukali nahoru na stromy a lezli na stromy? To je moje povinnost, moje odpovědnost.“ **A využíváte vizi třeba cíleně pro reklamu školy?... některé školy to tak dělají, některé školy mají vlastně vizi nastavenou tak, že chtějí být tou nejlepší, tou kulturní organizací a mít ty výsledky...** „No, já jsem v tomhle trochu ostražitej jo a řeknu Vám proč. Protože jednak mi prolezlo rukou x školních vzdělávacích programů, když se dělala reforma jo. A musím říct, že zrovna v těch otázkách těch vizí jo, jsem byl trochu zklamanej, protože to byly strašný bláboly. A hlavně to byly takový ty prázdný věty toho typu budeme institucí, která bude rozvíjet v dětech smysl pro krásno a toto budeme rozšiřovat nejenom v našem městě, ale i na celém světě a nejlépe do vesmíru. Prostě bláboly jo. A myslím si, že dokonce i jakoby, i ti samotní tvůrci by si tu svoji vizi nějak konkrétně nedokázali zdůvodnit. Takže proto říkám, že je strašně důležitá Vaše práce jo, protože já si myslím, že v těch vizích jsou velký rezervy u těch českých ředitelů a že to je velmi takový, buď je to plitký a nekonkrétní a já tomu říkám tak zvané krasověty. Jsou to krasověty, kterejma neublížíte, nikoho nenadchnete ale taky si nikdo za tím nic konkrétního nepředstaví. Nebo v lepším případě to jsou věty, které jsou proto krasověty, aby byly použity k PR, jo. Ale obě varianty jsou podle mě špatně, protože jsou směrem ven, nejsou směrem dovnitř. A vize má být směrem dovnitř a jestli já musím použít vizi na to, abych dělal PR, tak to je vlastně špatně. Já dokonce si dovedu představit mít vizi, se kterou skoro nemůžete na veřejnost. Já teď to hrotím schválně jo, tak by k tomu měli přistupovat. Já si dovedu představit, že škola bude instituce, která jako jediná bude mít vizi, která bude v rozporu se společností. Takže já si myslím, že ta vize by neměla být používána pro PR a dokonce by mohla...ted' to hodně vyhrotím, že by jednou dokonce mohla být i jakoby protipólem, proti tomu, co v té společnosti začne frčet. To si myslím, že ty umělecký školy na to mají lepší čuch než jiný typy

škol a oni by mohly vlastně dávat takovou jakoby i zpětnou vazbu tý společnosti, jako tak tudy to nevede. A děti tohle nedělejte, to není dobrý.“

- 17. Uved'te tři klíčová slova ve vztahu k vizi školy.** *„Tři jo. Nevím jestli dám tři, ale možná bych dal jedno, ale o to silnější a to je slovo důvěra. Protože můžete mít jakýkoliv představy, můžete cokoliv, ale když nemáte důvěru... Ta důvěra je slovo, který obsahuje úplně všechno, je to důvěra mezi lidmi, ale je to i Vaše důvěra k vizi, kterou Vy dáváte, to znamená musíte si věřit. V tom je sebevědomí, v tom jsou všechny ty věci. Důvěra si myslím, že to je slovo, který je naprosto zásadní. Takže já bych řekl, že to slovo, které je v podtextu té vize, je slovo důvěra.“*

9.6 Příloha 6

Rozhovor B4 ředitelka pilotní ZUŠ

Rozhovor konaný dne 20. 1. 2017

1. **Máte vytvořenou vizi školy?** „*Ano, máme*“
2. **Jaký byl impulz, důvod k tvorbě vize školy?** „*Zastávám názor, že by škola měla mít svoji vizi pro svoji práci. Důvodem byl fakt, že vize je součástí dokumentu ŠVP.*“
3. **Kdo konkrétně tvořil vizi - ředitel školy, zástupce, vedoucí oborů či jiní vedoucí pracovníci nebo celý pedagogický tým?** „*Byla to taková kombinace. Vizi školy tvořilo hlavně vedení školy, tedy ředitel a umělecká rada. Vytvořený základ vize se potom dále připomínkoval na schůzkách oborů a jednotlivých odděleních.*“
4. **Bylo potřeba pracovníky k tvorbě vize motivovat? Jakým způsobem? Který byl nejvíce efektivní?** „*To víte, že ano, motivace probíhala hlavně tím, že se učitelům vše vysvětlovalo, tvorba švp a jeho součástí. Pokud tomu učitelé rozumí, chtějí tvořit a být součástí, pokud tomu nerozumí, distancují se.*“
5. **Co bylo největším přínosem na tvorbě vize samotnými pedagogy?** „*No hlavně, že si to všichni uvědomili a hovořili o tom, diskutovali. Takže porozumění, naslouchání si a spolupráce a hlavně tedy ta znalost a jistota, že rozumí tomu, o co se jedná, že chápou význam vize. Tím pádem se pro ní dokáží více nadchnout a snáze za ní jdou.*“
6. **Byla vize tvořena v souladu s osobní vizí?** „*S osobní vizí ředitele určitě ano, s osobní vizí pedagoga... snad ano. Měli prostor o tom diskutovat, ale, že by se vize kvůli osobní vizí pedagoga nějak výrazně měnila, tak to ne. Vlastně jsem ani nijak nesledovala, jestli se ve vizi školy učitelé i osobnostně našli. Chápou ji, uvědomují si ji, tak jsou s ní pravděpodobně i v souladu. Kdyby ne asi by tu nechtěli učit, pokud by s ní byli ve výrazném rozporu.*“

7. **Co bylo prvním krokem v tvorbě vize?** „*No tak nějak jsme potřebovali vědět, kde jsme...opět se zase jakoby najít. Takže jsme používali klasické metody swotky školy, swotky oborů a oddělení, dotazníky žákům a rodičům.*“
8. **Shledali jste nějaké obtížnosti na analýze současného stavu školy? Jak jste se s nimi vyrovnali?** „*No nějaké výrazné obtížnosti si myslím nás nepotkali, ale bylo to náročné, hlavně teda to vyhodnocování. Veškeré výsledky a vlastně i celé přípravy zpracovalo a vyhodnocovalo pouze vedení... já a zástupkyně.*“
9. **Jakých zásad bylo dodržováno při tvorbě vize školy?** „*J. P. Kotter doporučuje, aby vize byla snadno představitelná, adresně přitažlivá, uskutečnitelná, jasně zaměřená, pružná a srozumitelná.*“ (Vodáčkovi, 2013, s. 188) **Která zásada byla nejobtížněji naplnitelná? Proč tomu, tak bylo?** „*Jé... tak to Vám nepovím, vůbec jsme nějaké obecné zásady neřešili, Je pravda, že jsme využívali manuálu k tvorbě ŠVP, to ano a konkrétní zásady pro tvorbu vize ne. Měli jsme vlastní zásadu, podmínku...hlavně se snažit o konkrétní body, ne nějaký filozofický rozbory. Naše zásada tedy vlastně byla srozumitelnost pro všechny. Museli jsme si to připomínat, protože takzvaná lidová tvořivost je nebezpečná a všudypřítomná, ale možná tím, jak jsme vedení nastavili základ, tak už potom nebyl moc prostor to znesrozumitelňovat. A také jsme se ještě soustředili hlavně na to, co opravdu děláme a můžeme realizovat. Nestavili jsme vzdušné zámky.*“
10. **Znáte doporučení P. Ludwiga „Doporučení, která vám pomohou zvýšit šanci, že vize bude dlouhodobě fungovat: fyzické zpracování vize, emoční odezva vize, zaměření na činnosti nikoliv na cíle, zapojení činností ega-2.0, vyváženost a propojenost součástí, doplnění vize kotvítky.“** (Ludwig, 2013, s. 86, 87) „*Ne, neznám.*“
11. **Je vize školy viditelná a jak ji sdílíte?** „*Vizi a vlastně celý dokument švp máme pro naši i širokou veřejnost přístupnou na našich webovkách. Je to přístupné všem, koho to zajímá. No jak ji sdílíme... prostě o tom mluvíme, občas si připomínáme na poradách, proč vše děláme, co je cílem a co je smyslem. Naše vize jsou konkrétní a průběžně realizované.*“

12. **Kdo prosazuje vizi školy, kdo je jejím lídrem?** „Vedení, takže já a paní zástupkyně. Ale samozřejmě jsme rádi, když se občas z řad pedagogů ozve, jakože pojd'me to udělat takhle, vždyť jsme si řekli, že tohle je naším cílem...ale je fakt, že většinou se takhle ozvou členové umělecké rady nebo vedoucí oboru nebo oddělení, takže jsme zpátky u vedení, ... ale tedy širšího.“
13. **Jaké strategie volíte k naplnění vize školy?** „Prostřednictvím 3 kompetencí prostřednictvím výchovně vzdělávacích strategií.“
14. **Jak naplňují vizi školy pedagogové? Jakým způsobem jsou motivováni?** „Myslím, že je motivuje hlavně vědomí toho, že to vše dává smysl, že to má smysl pro práci školy. Jsou si vědomi toho, že musí být nějaký program, cíl, vize. Věřím, že to vzali za své. A asi je ještě motivující ta splnitelnost, naše vize je realizovatelná a lze snadno kontrolovat.“
15. **Aktualizujete vizi školy, jak často s ní pracujete?** „Těch bodů je několik, všechny se nerealizují každý den. Aktualizace vize, přemýšlím, zda je vůbec potřeba, když je pro školu dobře stanovená a přijatá... My ji tedy zatím neaktualizujeme.“
16. **Jaký efekt má podle Vás vize školy v rozvoji školy? Jakou váhu jí v tomto ohledu připisujete?** „No tak samozřejmě že, plnění vize určitě napomáhá k rozvoji školy. Realizujeme projekty, zviditelňujeme se. Jdeme cestou za vytyčeným cílem, nebo spíš ideálním stavem. Takže vize je pro rozvoj školy potřeba, ale nezapomínejme hlavně na tu samotnou práci pro vizi.“
17. **Co je díky stanovení vize školy u Vás v organizaci lepší nebo v čem spatřujete konkrétní rozvoj školy?** „Řekla bych, že spolupráce oborů. Máme zájem o bývalé žáky, pořádáme s nimi besedy a koncerty. Dále bych řekla, že se díky vizi zlepšilo sebevzdělávání pedagogů, takže se ve výuce učitelé nebojí pracovat s novými metodami a formami, využíváme nové technologie a programy. Učitelé jsou informovaní, získali nové dovednosti, které pro ně nejsou strašákem.“
18. **Kdo a jakým způsobem cíleně pracuje s vizí školy pro rozvoj školy?** „To je opět to širší vedení, já a zástupkyně, vedoucí oborů a oddělení, umělecká rada a

jak? Zkrátka spolu o jednotlivých bodech naší vize diskutujeme, hodnotíme jejich realizaci a vše co s tím souvisí. Ostatní pedagogové jsou potom seznámeni s tím, pokud nám z diskuzí vyplynou nějaké důležité závěry.“

19. Uveďte tři klíčová slova ve vztahu k vizi školy. „Srozumitelnost, potom realnost a samozřejmě smysluplnost.“