

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vliv zřizovatele na kvalitu školy

Influence of founder on school quality

Monika Vagenknechtová

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice (N7507)

Studijní obor: 6208T185 Management vzdělávání (OKNMV10)

2020

Odevzdáním této diplomové práce na téma Vliv zřizovatele na kvalitu školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 10. 4. 2020

Děkuji vedoucí práce Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D. za vedení diplomové práce, cenné připomínky, i za podporu při zpracování práce. Dále děkuji zúčastněným respondentům za jejich čas, vstřícnost a spolupráci podělit se o své zkušenosti. Děkuji mému manželovi a dětem za jejich vstřícnost, podporu a ohleduplnost.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá specifickou oblastí v řízení školy, a to vlivem zřizovatele na kvalitu školy. Základním obsahem této práce je vztah mezi zřizovatelem a školou a vliv zřizovatele na kvalitu školy podle kritérií kvalitní školy České školní inspekce. Práce na základě zdrojů práce vymezuje základní a související pojmy s řízením školy, popisuje rozdíly v řízení školy se zřetelem na jejího zřizovatele. Konkrétně sleduje veřejnoprávní školu, kde je zřizovatelem obec a církevní školu, kde je zřizovatelem církevní právnická osoba registrované církve, neboť školy těchto zřizovatelů jsou předmětem výzkumu. Práce popisuje kritéria kvalitní školy České školní inspekce a také uvádí dokumenty, které upravují vztah zřizovatele a ředitele školy a nastavují požadavky na kvalitu školy v zahraničí, konkrétně ve Slovenské republice.

Výzkumná část práce analyzuje danou problematiku u dvou škol, stejného typu, rozdílného zřizovatele a zkoumá její rozdíly a důsledky, které v praxi s sebou nese. Zaměřuje se zda, případně, jak odlišní zřizovatelé ovlivňují kvalitu školy podle kritérií kvalitní školy nastavené Českou školní inspekcí.

Cílem práce je charakterizovat vliv zřizovatele na naplňování kritérií kvalitní školy u dvou škol stejného typu, rozdílného zřizovatele. K dosažení cíle práce byl zvolen kvalitativní výzkum, byla použita metoda individuálních rozhovorů se zřizovateli, řediteli škol a dotazování. Téma bylo zkoumáno dvojí optikou: pohledem kritérií kvalitní školy České školní inspekce a pohledem subjektivních kritérií respondentů. Rozhovory byly zpracovány metodou kódování a také byla použita datová triangulace pro validitu získaných dat z rozhovorů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

zřizovatel, ředitel, řízení školy, kritéria kvalitní školy

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with a specific area in school management, namely the influence of the founder on the quality of the school. The basic content of this work is the relationship between the founder and the school and the influence of the founder on the quality of the school according to the criteria of a quality school of the Czech School Inspectorate. The work, based on the sources of work, defines the basic and related concepts with the management of the school, describes the differences in the management of the school with regard to its founder. Specifically, it monitors a public school, where the founder is a municipality, and a church school, where the founder is a church legal entity of a registered church, as the schools of these founders are the subject of research. The thesis describes the criteria of a quality school of the Czech School Inspectorate and also presents documents that regulate the relationship between the founder and the school principal and set requirements for the quality of the school abroad, specifically in the Slovak Republic.

The research part of the thesis analyzes the issue in two schools, the same type, different founder and examines its differences and the consequences that it brings with it in practice. It focuses on whether or how different founders influence the quality of a school according to the criteria of a quality school set by the Czech School Inspectorate.

The aim of the work is to characterize the influence of the founder on the fulfillment of the criteria of a quality school in two schools of the same type, different founders. Qualitative research was chosen to achieve the goal of the work, the method of individual interviews with the founders, school principals and questioning was used. The topic was examined from two perspectives: from the point of view of the criteria of a quality school of the Czech School Inspectorate and from the point of view of the subjective criteria of the respondents. The interviews were processed by the coding method and data triangulation was also used for the validity of the data obtained from the interviews.

## **KEYWORDS**

Keywords: founder, director, school management, quality school criteria

## Obsah

Úvod .....	7
1 Škola a její řízení .....	9
1.1 Obec jako zřizovatel .....	9
1.2 Církev jako zřizovatel .....	12
1.3 Ředitel a jeho pravomoc .....	20
1.4 Vztah ředitele a zřizovatele.....	25
1.5 Řízení školy .....	30
2 Kvalita školy.....	33
2.1 Kvalita ve škole .....	33
2.2 Kritéria kvalitní školy .....	38
2.3 Vliv zřizovatele na kvalitu školy v zahraničí.....	44
3 Výzkumné šetření .....	49
3.1 Stanovení výzkumného problému .....	49
3.2 Cíl výzkumu.....	49
3.3 Charakteristika respondentů .....	50
3.4 Metodologie diplomové práce .....	50
3.5 Analýzy dat výzkumu .....	51
3.6 Časový harmonogram výzkumu .....	52
3.7 Předvýzkum .....	53
3.8 Výzkum.....	61
3.9 Analýza dokumentů .....	95
3.10 Grafické schéma výzkumu .....	101
Závěr.....	105
Seznam použitých informačních zdrojů .....	109

Seznam příloh.....	116
--------------------	-----

## Úvod

Téma diplomové práce se zaměřuje na vztah mezi zřizovatelem a ředitelem školy, zda vliv zřizovatele ovlivňuje kvalitu školy. Na kvalitu školy je pohlíženo kritérii kvalitní školy, které před téměř pěti lety představila Česká školní inspekce jako model kvalitní školy, přizpůsobený jednotlivým druhům škol a školským zařízením. Jedná se o dokument, s názvem Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, Čj.: ČŠIG-2725/18-G21, který se komplexně zabývá školou a její kvalitou. Zřetelně formuluje oblasti, které ovlivňují výchovně-vzdělávací proces a konkrétně popisuje jejich obsah a rozsah. Dokument tak vedení škol předkládá cíle, o jejichž naplňování a dosažení má vedení škol usilovat pomocí nastavení procesů, podmínek a motivací všech aktérů školy. Je zřejmé, že samotný ředitel bez spolupráce s managementem školy, zřizovatelem, důležitými institucemi, by naplňování kritérií dosahoval obtížně, i tito kvalitu ovlivňují. Kritéria vstoupila do školského prostředí v době, kdy zákonem vymezené vztahy mezi ředitelem, zřizovatelem byly již nastaveny, platil zákon, který upravoval vzdělávání ve školách a školských zařízeních. S působností kritérií kvalitní školy se tyto zákony explicitně neupravovaly, ale podle těchto kritérií jsou školy při inspekční činnosti hodnoceny Českou školní inspekcí. Ředitel je ten, kdo řídí kvalitu školy a nastavuje procesy, vytváří podmínky, zodpovídá za průběh i výsledky vzdělávání. Nastavuje konkrétní parametry a cíle, plánuje změny a ty zásadní komunikuje a projednává se zřizovatelem. Práce zkoumá tento vztah a jejím cílem je charakterizovat vliv zřizovatele na naplňování kritérií kvalitní školy u dvou škol stejného typu, rozdílného zřizovatele. Přispívají zřizovatelé k naplňování kritérií kvalitní školy?

První a druhá část diplomové práce z uvedených zdrojů sumarizuje formulace a souvislosti klíčových pojmů tématu. Nastavení vzájemných vztahů a souvislostí tématu předkládá i z dokumentů Slovenské republiky. Výzkumná část se zabývá výzkumnou otázkou: **Jak zřizovatelé přispívají k naplnění kritérií kvalitní školy? Zda podpora a vliv zřizovatele umožňuje naplňovat kritéria kvalitní školy podle České školní inspekce.** Výzkumným problémem diplomové práce je analýza dané problematiky, zkoumání rozdílů a důsledků, které s sebou v praxi nese. Vliv zřizovatele je zkoumán dvojitou optikou: První pohled je zkoumán optikou **kritérií kvalitní školy** podle České školní



inspekce. Druhá optika jsou **subjektivní kritéria respondentů** - co respondenti, se kterými byl realizován výzkum, hodnotí jako kritérium - kategorii kvality.

Závěr diplomové práce přináší odpověď na výzkumnou otázku, sumarizuje výzkumná zjištění a uvádí doporučení, která z výzkumu vzešla.

# 1 Škola a její řízení

## 1.1 Obec jako zřizovatel

„*Tys to ale (dobře) zřídil.*“ (Trojan, 2019, s. 1)

Škola existuje za předpokladu, že je zřizovatelem zřízena a její ředitel je zřizovatelem jmenován. Tedy zřizovatel vytváří podmínky pro vznik školy. Zřizovateli i řediteli školy jsou jejich kompetence definovány především zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školským zákonem). Toto zákonné ukotvení se vztahuje ke všem typům zřizovatele, ke všem druhům zřizovaných škol a školských zařízení a jmenování ředitelů v České republice. Dokument Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ uvádí, že v České republice nyní existuje 4172 základních škol, které jsou zřizovány 2560 různými zřizovateli a z nich pouze 100 zřizovatelů zřizuje více než pět škol.

Školský zákon č. 561/2004 Sb., §8 ukotvuje právní postavení škol a školských zařízení. V jednotlivých odstavcích tohoto paragrafu zákon definuje, kdo může školy zřizovat, tedy být zřizovatelem. Školu tak zřizuje kraj, obec nebo svazek obcí jako školskou právnickou osobu nebo příspěvkovou organizaci. Zřizovat školy a školská zařízení může dále Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy jako školská právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace. Zřizovatelem mohou být i některá další ministerstva: Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti a Ministerstvo práce a sociálních věcí. Ty zřizují školy a školská zařízení jako organizační složku státu nebo jako jejich součást. Ministerstvo zahraničních věcí zřizuje také školy při diplomatické misi. Dále školy a školská zařízení zřizují registrované církve a náboženské společnosti, které k tomu mají oprávnění podle zvláštního zákona, právnické i fyzické osoby za podmínek daných zákonem.

Školský zákon č. 561/2004 Sb. upravuje vzdělávání, kromě vysokých škol, ve všech školách a školských zařízeních, stanovuje podmínky, vymezuje práva a povinnosti a stanovuje působnost orgánů vykonávající státní správu. Skrze státní správu a samosprávu

se ve školství uskutečňuje veřejná správa. Výkon práv zřizovatele je výkonem státní správy v přenesené působnosti. Veřejná správa je správní činnost, která souvisí s poskytováním veřejné služby (zákon č. 561/2004 Sb., §2) a veřejným zájmem. Orgány, které jsou kompetentní a vykonávají státní správu ve školství, jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT), Česká školní inspekce (dále ČŠI), krajský úřad, obecní úřad obce s rozšířenou působností. Státní správu vykonává i ředitel školy a školského zařízení (zákon č. 561/2004 Sb., §164 -168). Orgány, které vykonávají samosprávu ve školství, jsou obec, kraj, školská rada. „*Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.*“ (Zákon č. 561/2004 Sb., § 8, odst. 1) Obec tedy může zřizovat školy a školská zařízení dvojí právní formou: v právní formě školská právnická osoba nebo příspěvková organizace. Pokud je zřizovatelem školy obec, rozhoduje o zřízení či rušení školy a schválení či úpravách zřizovací listiny zastupitelstvo obce (zákon č. 128/2000 Sb., § 87). Pokud se v obci rada obce nevolí, pak rozhoduje starosta (zákon č. 128/2000 Sb., § 102). Obec tak vykonává územní samosprávu. Obec jako zřizovatel „*zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu*“. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27)

Zřizovatel školy v právní formě příspěvková organizace ve zřizovací listině vymezení práva a povinností, které bude škola mít, a to v takovém rozsahu, aby mohla dosáhnout účelu, ke kterému byla zřízena – tedy zajišťovat základní vzdělávání. Náležitosti, které zřizovací listina musí obsahovat, vymezuje zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Zřizovací listina podle tohoto zákona, podle §27 musí obsahovat název zřizovatele, u obce zařazení do okresu. Název a sídlo příspěvkové organizace a identifikační číslo. Vymezení hlavního účelu, předmět činnosti, označení statutárního orgánu a způsob, jakým vystupuje, vymezení svěřeného majetku a vymezení práv a povinností pro správu majetku, podmínky pro další nakládání s tímto svěřeným majetkem. Vymezení doplňkové činnosti, která má navazovat na hlavní účel příspěvkové

organizace, nesmí narušovat hlavní účel. Důležité je také vymezení doby zřízení organizace.

Touto zřizovací listinou jsou vymezeny všechny náležitosti nezbytné pro zapsání školy do rejstříku. Kromě zápisu do školského rejstříku musí být příspěvková organizace zapsána v obchodním rejstříku. Návrh do jeho zapsání podává zřizovatel.

Škola jako příspěvkové organizace má svou vlastní právní subjektivitu. To znamená, že může nabývat majetek pro svého zřizovatele a disponovat s ním, vždy ale jen v mezích stanovených zřizovatelem ve zřizovací listině (zákon č. 250/2000 Sb., § 27 odst. 3). Stejná pravidla platí i pro majetek, který jí byl svěřen zřizovatelem. Vždy však platí, že jakýkoli majetek, který škola nabude, musí být určen výhradně k výkonu činnosti, pro kterou škola byla zřízena (zákon č. 250/2000 Sb., § 27 odst. 5).

*„Při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování a zrušování škol a školských zařízení, dbá obec a kraj zejména o*

*a) soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce a kraje, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území,*

*b) dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek.“ (Zákon č.561/2004 Sb., § 177, odst. 2)*

*„Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého pobytu na jejím území, v případě cizince s místem pobytu, a dětí umístěných na jejím území ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy, které se v souladu se zvláštním právním předpisem<sup>47)</sup> nevzdělávají ve školách zřízených při těchto školských zařízeních. Obec*

*a) zřizuje a zrušuje základní školu, nebo*

*b) zajišťuje plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí.“ (Zákon č. 561/2004 Sb., § 178, odst. 1)*

§178 ve druhém odstavci uvádí, že obec jako zřizovatel pro účely plnění povinné školní docházky stanoví školské spádové obvody.

Obec jako zřizovatel musí zajistit dostupnost školy a soulad vzdělávání se zájmy občanů, kraje, demografickým vývojem, rozvojem území a trhem práce. Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky pro děti s trvalým pobytem na jejím území. Obec má tedy povinnost toto zajistit, ale ne vždy má kapacity zvládat správu školy efektivně. „Řada obcí zřizuje jen jednu, nebo několik málo škol, často malých, a logicky jí pak může chybět potřebné odborné a organizační zázemí pro efektivní správu a podporu zřizovaných škol.“ (Hlavní směry vzdělávací politiky 2030+, 2019, s. 48)

Veřejní zřizovatelé zřizují školy z povinnosti, tak, aby tato služba byla dostupná všem, kterým je určena. Vedle právních aspektů jsou zde i ekonomické a sociální a veřejná škola má charakter plošné komunální služby. Zde je výrazný přesah ke kvalitě ve smyslu profilace – ta je za těchto podmínek výrazně omezenější, neboť veřejná škola je primárně určena úplně všem.

## 1.2 Církev jako zřizovatel

Církev a škola má tisíciletou tradici. Otázka po církevní škole vznikla v době, kdy se škola jako instituce sekularizovala a od té doby církev redefinuje svůj vztah ke škole. Jejich význam a vznik je podmíněn kulturou naší civilizace, přispívají k dialogu mezi lidskou společností a jejími církvemi k jejich vzájemnému prospěchu. (Dokumenty II. Vatikánského koncilu, 1995, s. 539)

Vztah mezi státem a církvemi i náboženskými společnostmi upravuje konfesní právo. Jedná se o soubor právních norem, které vymezují a zabezpečují výkon náboženské svobody. Toto právo v České republice vykládá účast církví a náboženských společností na vzdělávacím procesu. „Jejich účastí na poskytování výchovy a vzdělání se zabezpečuje: svoboda náboženského vyznání jednotlivců a jejich sdružení, právo na vzdělávání a informace v oblasti náboženské a teologické, a to jak věřících, tak těch, kdo náboženskou víru nevyznávají.“ (Horák, 2011, s. 11) Listina základních práv a svobod uvádí: „Každý má právo svobodně projevit své náboženství nebo víru buď sám nebo společně s jinými, soukromě nebo veřejně, bohoslužbou, vyučováním, náboženskými úkony nebo zachováváním obřadu.“ (Listina základních práv a svobod č. 2/1993 Sb., článek 16)

*„Registrovaná církev a náboženská společnost může za podmínek stanovených tímto zákonem k plnění svého poslání získat oprávnění k výkonu těchto zvláštních práv: d) zřizovat církevní školy podle zvláštního právního předpisu.“ - Oprávnění k výkonu tohoto zvláštního práva – zřizovat církevní školy – církve získali k plnění svého poslání.“* (Zákon č. 3/2002 Sb., §7, odst. 1, písmeno d)

Zřizovat školy a školská zařízení je zákonem umožněno registrovaným církvím a náboženským společnostem, kterým bylo oprávnění k výkonu tohoto zvláštního práva přiznáno za účelem plnění svého poslání. Toto oprávnění k výkonu mají podle Rejstříku registrovaných církví a náboženských společností a dalších právnických osob Ministerstva kultury tyto registrované církve a náboženské společnosti: Apoštolská církev, Bratrská jednota baptistů, Církev adventistů sedmého dne, Církev bratrská, Církev československá husitská, Církev římskokatolická, Českobratrská církev evangelická, Federace židovských obcí v České republice, Jednota bratrská, Náboženská společnost českých unitářů, Slezská církev evangelická augsburského vyznání.

Z těchto uvedených jsou právě katolické církevní instituce těmi, které zřizují 70% církevních škol. (Horák, 2011, s. 97)

Zdvojený výraz „církve a náboženské společnosti“ vyjadřuje vrcholnou úroveň náboženských sdružení. *„O tom, které z obou tradičních a konfesními zákony používaných označení ta která církev či náboženská společnost použije, je otázkou její svobodné volby. Uvedená alternativa není závazná (exkluzivní), takže existuje i třetí možnost: v názvu církve i náboženské společnosti se nemusí objevit žádné z obou uvedených označení.“* (Tratera, 2002, s. 70) Lze tedy užít i označení „církve“. Církve tak mohou zřizovat církevní školy a to v právní formě školská právnická osoba nebo právnická osoba. Je-li zřizovatelem školy církev, vydá zřizovací listinu její statutární zástupce.

*„Registrované církve a náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy, ostatní právnické osoby nebo fyzické osoby zřizují školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo jako právnické osoby podle zvláštních právních předpisů, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle tohoto zákona, a to i v případě, že převažujícím předmětem činnosti*

*takové právnické osoby je podnikání podle zvláštních právních předpisů. Školu nebo školské zařízení může podle věty první zřídit také několik právnických nebo fyzických osob společně.*“ (Zákon č. 561/2004 Sb., §8, odst. 6) Zákon tak, pro postavení církevních škol, upravuje základní právní rámec. Zároveň tím umožňuje zákonným zástupcům naplnit právo na výběr školy pro své děti.

Církev a náboženské společnosti zřizují církevní školy, které poskytují vzdělávání a školské služby podle zákona č. 561/2004 Sb. o předškolní, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), poskytují tedy veřejnou službu, neboť vzdělávání poskytované podle uvedeného zákona je veřejnou službou (Zákon č. 561/2004 Sb., §2, odst. 3). Kromě školského zákona se na církevní školy vztahují všechny stejné právní předpisy jako pro školy a školská zařízení zřizované veřejným zřizovatelem, pokud v nich není stanoveno jinak. Též se na ně vztahují všechny státem zajišťované kontroly.

Ojedinele jsou církevní školy zřizovány jako obecně prospěšná společnost nebo společnost s ručením omezením, ale většina církevních škol a školských zařízení má právní formu školské právnické osoby. Zřízení a vznik, zrušení a zánik, rozdělení, sloučení a splynutí a likvidaci školské právnické osoby upravuje zákon č. 561/2004 Sb., §125 - §128. Školská právnická osoba se zřizuje zřizovací listinou jednoho zřizovatele. Zřizování školské právnické osoby více zřizovateli se zřizuje zřizovatelskou smlouvou. Oba dokumenty zákon označuje jako zřizovací listinu, která musí obsahovat konkrétní náležitosti: název a sídlo školské právnické osoby, informace o zřizovateli specifikované pro právnickou i fyzickou osobu, musí být označen statutární orgán a způsob jakým vystupuje. Podle §131 školského zákona je to ředitel. Dále ve zřizovací listině musí být uvedena hlavní činnost školské právnické osoby - druhy škol a druhy a typy školských zařízení, musí být uvedena i doplňková činnost školské právnické osoby – předmět, podmínky a rozsah. Musí být uvedeno majetkové zajištění školské právnické osoby, vymezení doby, na kterou je určena – bývá zpravidla na dobu neurčitou. Musí být vymezen počet členů rady, v případě, že se jedná více zřizovatelů, musí být vymezen jejich způsob vykonávání práv a povinností. Školská právnická osoba vzniká zápisem do rejstříku školských právnických osob, vedený MŠMT. Zákon dále upřesňuje působnost zřizovatele takto zapsané školské právnické osoby a uvádí, že zřizovatel vydá její zřizovací listinu, rozhoduje o jejích změnách,

sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení. Jmenuje a odvolává ředitele, stanoví jeho plat - mzdu. Jmenuje a odvolává třetinu členů školské rady - pokud se u školské právnické osoby zřizuje. Působnost zřizovatele se vztahuje i ke schvalování rozpočtu, schvalování zlepšeného hospodářského výsledku, schvaluje vytvoření dalších peněžních fondů, například sociální, stipendijní fond. Dále jmenuje a odvolává členy rady školské právnické osoby. Zřizovatel může na tyto členy rady ve zřizovací listině delegovat své pravomoci týkající se změn zřizovací listiny, jmenování a odvolání ředitele, sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení školské právnické osoby. Při úmrtí zřizovatele, v případě, že není jmenován jeho nástupce, přecházejí jeho pravomoci na radu školské právnické osoby.

Vedle právního vymezení a odlišností možnosti zřízení a vzniku škol, vedle všeobecně užívaného dělení škol na školy veřejné a školy církevní vyplývají ještě další právní odlišnosti. Ze zákona vyplývající odlišnost je povinnost spádovosti školy. Obec, která vykonává státní správu v přenesené působnosti a má ze zákona danou povinnost zajistit povinnou školní docházku. Na církevního zřizovatele se tato zákonná povinnost nevztahuje, církevní škola není spádová, její vznik není nějak ovlivněn či vymezen územím a povinností zajistit povinnou školní docházku. Církevní školy vznikají tam, kde je to zpravidla zájmem a požadavkem občanů, vznikaly a vznikají na základě reálného zájmu ze strany zákonných zástupců. Ti zpravidla dají první impuls k vzniku církevní školy a podílejí se na jejím vzniku. Důvod ke vzniku církevních škol ale měli/mají řády a kongregace, jejichž posláním je věnovat se školnímu vyučování a mají to ve svých stanovách. Sekundárním, ale souvisejícím důvodem bylo očekávání, že z řad absolventů vzejdou nová „povolání“, ať už pro studium bohosloví nebo aspiranti/aspirantky pro způsob zasvěceného života a života v řeholní komunitě.

Horák (2011) uvádí však jiný důvod k vzniku církevních škol při evangelických sborech a židovských obcích. *„Tyto školy měly od svého počátku také jistý charakter obranný, neboť veřejné školství bylo dlouho pod vlivem smýšlení katolické církve.“* (Horák, 2011, s. 22)

Církevní školy a možnost jejich zřízení je projevem náboženské svobody nikoliv zajištění povinnosti státní správy, což je důvod k zřizování veřejných škol. Důvod vzniku škol je tedy odlišný.



Průcha v knize *Alternativní školy a inovace ve vzdělání* se zabývá odlišností těchto škol. Církevní školy označuje jako školy, které se od hlavního proudu standardních, běžných škol odlišují ve „*způsobu organizace výuky nebo života dětí ve škole; kurikulárních programech; (změny v obsahu nebo cílech vzdělávání či v obojím; parametrech edukačního prostředí (např. nestandardní architektonické řešení učeben nebo jiná komunikace mezi učiteli a žáky); způsobech hodnocení výkonů žáků (např. slovní hodnocení); vztazích mezi školou a rodiči, školou a místní komunitou aj.*“ (Průcha, 2004, s. 20) Tento obecný popis odlišnosti v jedné či ve více z těchto uvedených oblastí lze ale aplikovat jak na církevní školy, tak na školy zřizované obcí. Samotné slovo alternativní má latinský původ ve slově *alter*, což v překladu znamená jiný, odlišný. A něco jiného, odlišného hledají a chtějí nabízet a nabízejí všechny školy. To zvláště i proto, že se jednak pravidelně analyzují současné systémy ve vzdělávání a je snaha reflektovat kvalitu a efektivitu těchto systémů. To vede ke změnám, které Walterová (2004, s. 311) dělí na změny z hlediska: dětí, rodičů, učitelů, ředitelů škol, z hlediska zřizovatelů, zaměstnavatelů a politiků. Tyto změny reflektují jak školy církevní, soukromé, tak i veřejné a hledají jiné, alternativní způsoby organizace výuky, jiné metody a formy vzdělávání, jiný způsob komunikace, hodnocení apod. Za standardní vzdělávací proud nelze z tohoto pohledu označit pouze školy veřejné a za nestandardní vzdělávací proud označit školy soukromé a církevní, neboť změny vedou k inovacím napříč celým vzdělávacím spektrem. A to i proto, že existují vnější a vnitřní trendy, které nelze nereflektovat. „*Existuje celá řada vnějších trendů, které významně vstupují – nebo vstoupí – do způsobu vzdělávání v ČR. Jde zejména o demografické změny a stárnutí populace, globalizaci a geopolitické změny, migraci, kulturní změny a všude prostupující digitalizaci a s tím spojenou zásadní technologickou proměnu ekonomiky i celé společnosti (OECD, 2018, 2019). Podobu vzdělávání výrazně ovlivňují také nové vědecké poznatky, zejména ty o fungování lidského mozku a efektivních způsobech vzdělávání.*“ (Hlavní směry vzdělávací politiky 2030+, 2019, s. 11)

**Odlišnost církevních škol** od veřejných škol lze konkrétně charakterizovat dvěma společnými ukazateli: Vzdělávací nabídka - seznámení s židovsko-křesťanskými kořeny, náboženstvími a kulturou, konkrétní vzdělávací obsah, který vysvětluje a seznamuje děti, žáky, studenty se specifiky a hodnotami konkrétní konfese (dle zřizovatele), a to systémově vypracovaným způsobem v rámci konkrétně vymezeného předmětu, předmětů.

Je to vzdělávací nabídka, kterou jiné školy tímto způsobem, nenabízí. Od vzdělávací nabídky se odvíjí její způsob zajištění, např. přítomnost duchovního na škole apod. Principy a cíle této nabídky v církevních školách jsou primárně informativní, cílem není dosažení náboženského vyznání v praxi. „*Cílem výuky náboženství ve školách by mělo být vytváření prostředí otevřeného všem žákům bez ohledu na jejich sociální zázemí, náboženské přesvědčení či národnost, neboť škola nemá být místem pro kázání či misionářskou aktivitu, ale místem setkání různých náboženských a filozofických přesvědčení, kde žáci mohou získat povědomí o myšlení a tradicích ostatních.*“ (Přehled judikatury z oblasti školství, 2017, s. 58)

Dalším ukazatelem odlišnosti kromě vzdělávací nabídky je hodnotová orientace pedagogů, zaměstnanců. Jedná se o konkrétní hodnotu – hodnoty, které uchazeče motivují k výběru této církevní školy před školou veřejnou. Zaměstnanci sdílí hodnoty, vyznání dané konfese a mají vnitřní motivaci pro to na takové škole učit.

Oba charakterizované základní ukazatele ovlivňují kulturu školy a jsou s ní provázány. Projevují se ve sdílení hodnot, jejich zviditelnění prostřednictvím symbolů, hesel, výzdobou školy, zvyky, rituály a tradicemi, jsou součástí některých vnitřních předpisů např. školního vzdělávacího programu (dále ŠVP), etického kodexu školy. Ovlivňují vzájemné vztahy, celkovou atmosféru a klima školy.

Konkrétní odlišnost církevních škol lze odvodit od jejich zřizovatele – konkrétní církve. Jitka Schlitsová ve svém článku *Náboženské alternativy ve vzdělávání* doslova uvádí, že odlišnost církevních škol je v různé míře spojená „*s nějakou formou víry či přímo s konkrétními náboženskými organizacemi*“. (Schlitsová, 2019, s. 54)

V církevních školách zřizovaných katolickou církví je v rámci ŠVP vedena výuka náboženství, i když explicitně nemusí být předmět takto pojmenován. Jde o zprostředkování hodnot a věrouk, které katolická církev uznává. To je jedna zásadní odlišnost. Další odlišností katolických škol je zřízení pozice - funkce školního kaplana, která nabízí široký obsah služeb a doprovázení. Míra jeho využitelnosti se odvíjí od specifik školy. (Pištora, 2017, s. 13-14) Další odlišností je, že určité jádro vedení či

pedagogického sboru tvoří pedagogové a zaměstnanci, kteří sdílí křesťanské, katolické hodnoty, vyznání a mají vnitřní motivaci pro vytváření kultury školy v těchto sdílených hodnotách.

Českobratrská církev evangelická je druhým největším zřizovatelem církevních – speciálních škol, předává své hodnoty a nauku a v rámci toho se zaměřuje především na speciální péči a žáky se speciálně vzdělávacími potřebami. (Horák, 2011, s. 97)

Federace židovských obcí zřizuje Lauderovy školy, které jsou jedinými židovskými školami v Praze i v České republice. Navazuje na hebrejské kořeny, židovské náboženství, kulturu a etické tradice i hodnoty. (Lauderovy školy – dostupné online) školy při židovských obcích a evangelických sborech měl od svého počátku ochranný charakter, před katolickými školami, katolickou církví a její věroukou. V dnešní době církevní školy nabízejí a zajišťují „*volný tok informací náboženského charakteru a badatelské činnosti teologické a nábožensko-pedagogické*“ (Horák, 2011, s. 22) a to především směrem k veřejnosti. Nabízí se vzhled do biblických dějin jako základů evropské i americké civilizace a jejich kořenů, žáci se seznamují se světovými náboženstvími – religionistikou. Je to specifikum vzdělání, které církevní školy nabízejí.

Výzkum diplomové práce je zaměřen na církevní školu katolického typu. Církevní školy katolické jsou zřizovány podle Kodexu kanonického práva (CIC), který upravuje zřizování těchto škol. „*Církev má právo zakládat a řídit školy kteréhokoliv oboru, druhu a stupně.*“ (CIC, Kán. 800, §1) „*Za katolickou školu se považuje ta, kterou řídí příslušný církevní představený nebo veřejná právnická osoba církevní anebo kterou za katolickou písemně listinou uznal církevní představený.*“ (CIC, Kán. 803, §1) „*Diecéznímu biskupovi přísluší právo dozoru a vizitace v katolických školách na jeho území, i v těch, které založili nebo řídí členové řeholních společností, jemu také přísluší vydat předpisy týkající se obecného pořádku v katolických školách; tyto předpisy platí i pro školy, které vedou řeholní osoby, při zachování jejich samostatnosti co do vnitřního vedení těchto škol.*“ (CIC, Kán. 806, §1) „*Ředitelé katolických škol za dozoru místního ordináře dbají, aby vzdělání poskytované těmito školami bylo alespoň na stejné úrovni jako na ostatních školách dané krajiny a aby bylo po vědecké stránce vynikající.*“ (CIC, Kán. 806, §2) Kanonické právo upravuje i další

specifika církevní katolické školy, např. výuku náboženství, jmenování a potvrzování učitelů této výuky a jmenování školního kaplana: „*Kaplan je kněz, kterému je natrvalo alespoň z části svěřena pastorační péče o některé společenství nebo zvláštní skupinu křesťanů; tuto péči koná podle ustanovení obecného i partikulárního práva.*“ (CIC, Kán. 564) Vedle Kanonického práva se katolické školy a jejich řízení řídí dalšími obecnými dokumenty katolické církve, které jsou platné v rámci církve celosvětově, nikoliv jako interní dokument. Významným dokumentem je Deklarace Druhého vatikánského koncilu o křesťanské výchově *Gravissimum educationis*, který k důležitosti školy uvádí: „*Mezi všemi výchovnými prostředky má zvláštní význam škola. V rámci svého poslání usilovně pěstuje rozumové schopnosti, rozvíjí správné usuzování, uvádí do kulturního dědictví získaného předchozími generacemi, tříbí smysl pro hodnoty, připravuje na povolání, podporuje dispozice pro vzájemné porozumění tím, že mezi žáky různých povah a postavení dává vznikat přátelským vztahům. Kromě toho tvoří jakési středisko, na jehož snahách a rozvoji mají mít společný podíl rodiny, učitelé, různá sdružení pro kulturní, občanský a náboženský život, stát i celá lidská rodina.*“ (Dokumenty II. Vatikánského koncilu, 1965, s. 537) Dalšími významnými dokumenty jsou: *Katolická škola*, jejíž český překlad vydal Sekretariát České biskupské konference v roce 1994. Uvádí, že posláním církve je umožnit lidem setkat se s Bohem a uvádět je do života s ním. Toto poslání církve se naplňuje i skrze katolickou školu. Dokument rozebírá hodnoty, na kterých katolická škola stojí, zdůrazňuje její význam i ztrátu pro společnost, kdyby alternativní nabídka těchto škol nebyla ve společnosti přítomna. Jedná se o nabídku, tedy, je pro ty, kteří mají zájem. Pro přijetí do katolické školy není podmínkou být věřícím, pokřtěným. Katolickou školu „*nelze chápat jako instituci, která má pouze zástupnou funkci vůči škole...nezbytnost katolické školy je v dialogu mezi církví a lidskou společností, k ochraně svobody svědomí.*“ (ČBK, 1994, s. 12) Církevní katolická škola by měla být schopna vybavit mladé lidi takovými nástroji, aby našli své místo ve společnosti, kterou charakterizují vědecké a technické znalosti. Protože i tyto školy mají veřejnou funkci tak svou přítomností zaručují kulturní i výchovný pluralismus. (ČBK, 1998, s. 7-12) „*Škola, která se stala „bunkrem“ a která chrání před omyly „zvenčí“, je karikaturou.*“ (Papež František, 2019, s. 90)

### 1.3 Ředitel a jeho pravomoc

*„Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhajícím lidem, a přesto touží po radě, pomoci, zastavení.“* (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11)

Kdo je ředitel školy? Jak jeho činnosti a pravomoci ovlivňují kvalitu školy? Kdo je jeho nadřízený a komu se ředitel zodpovídá? V této části se práce zabývá ředitelem jako klíčovou osobou ovlivňující kvalitu školy. Zřizovatel veřejné školy i zřizovatel církevní školy vždy jmenuje ředitele. Ředitel je zřizovatelem na vedoucí pracovní místo jmenován jmenovacím dekretem. U škol zřizovaných obcí se tak děje na základě vyhlášeného konkurzního řízení (zákon č. 561/2004 Sb., §166). V případě církevních škol školský zákon nestanovuje podmínku výběrového řízení na pozici ředitele. Je věcí zřizovatele, zda bude chtít využít možnosti vyhlásit výběrové řízení. V obou případech však výběr ředitele je záležitostí zřizovatele, koho vybere. Zákon vymezuje předpoklady, které ředitel musí splňovat pro výkon činnosti ředitele. Ty jsou platné pro všechny zřizovatele.

*„Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce...“* (Zákon č. 563/2004 Sb., §5, odst. 1)

Dále zákon uvádí požadovaný počet let pedagogické praxe pro konkrétní typ školy. Nezpochybnitelné jsou i požadavky pro výkon pedagogického pracovníka: způsobilost právních úkonů, odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, zdravotní způsobilost, bezúhonnost, znalost českého jazyka. Tyto požadavky se předpokládají automaticky a vždy se při výběru vhodného kandidáta na pracovní řídicí místo ověřují. Po řediteli školy zřizované obcí je navíc vedle předpokladů pro výkon činnosti ředitele požadováno absolvování studia a doplnění znalostí v oblasti řízení školy a to nejpozději do dvou let. (Zákon č. 563/2004 Sb., §5, odst. 2.) Ředitel církevní školy tuto zákonnou povinnost nemá, zřizovatel ji z pohledu legislativy nemůže požadovat, pouze doporučit. Ze zákona o pedagogických pracovnících ale lze odvodit, že ředitel církevní

školy musí učit alespoň jednu hodinu a to v té činnosti školy, pro kterou má odbornou kvalifikaci.

K těmto zákonným požadavkům je nezbytné připomenout i přímou vyučovací činnost, kterou upravuje Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. zvl. její příloha o týdenním rozsahu přímé pedagogické činnosti. Podle velikosti školy, počtu tříd je stanoven týdenní rozsah hodin i řediteli školy. Toto nařízení se zákonně vztahuje na ředitele školy zřizované obcí, nevztahuje se na ředitele školy zřizované církví. To jsou tedy zákonné náležitosti a odlišnosti požadavků pro jmenování a výkon činnosti ředitele, ze kterých zřizovatel musí vyjít. Vedle výběru a jmenování ředitele stanovuje zřizovatel řediteli mzdu/plat, uznává odměny. Je řediteli nadřízeným orgánem, ale nejedná se o vztah zaměstnavatel, zaměstnanec.

S ohledem na povinnosti dané zákonem, se odborná literatura zabývá otázkou, zda pozice ředitele je spíše profesí nebo funkcí. Jedná se o významově terminologické označení. Povolání je chápáno jako výkon profese, kdežto funkce je časově omezený mandát. Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček (2010, s. 86) konstatují, že ředitel je vykonávaná funkce, nikoliv profese. *„V intencích zákona je ředitel školy vymezen jako vedoucí pedagogický pracovník. Tento výraz jednak koresponduje s legislativním určením funkce ředitele školy a současně se v něm neztrácí akcent na pedagogické souvislosti, které zůstávají v působnosti ředitelů rozhodující.“* (Voda, 2015, s. 177,178)

Karierní systém se k řediteli vyjádřil: *„Ředitel je především pedagogickým lídrem školy.“* (Karierní systém, s. 25) Tato citace se opírá a vychází ze zprávy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále OECD): *„Je třeba, aby ředitelé škol věnovali ve své práci větší pozornost pedagogickému vedení. Znamená to, že by se měli dále vzdělávat, aby posílili své vůdčí kompetence zejména v oblasti zkvalitňování činnosti školy a zlepšování kvality výuky a učení. Konečně je třeba přepracovat celkovou koncepci hodnocení ředitelů škol zřizovateli ve smyslu posílení.“* (Zprávy OECD O hodnocení vzdělávání – Česká republika 2012, s. 25)

Trojan uvádí: „*Vstupem do funkce začíná bývalý učitel vykonávat jinou práci, jinou profesi a oblast jeho odpovědnosti se radikálně změní. Nový ředitel musí najednou rozhodovat o lidských osudech, o budoucnosti celé školy a měl by být co možná nejlépe na tyto situace připraven, nemluvě o potřebné pomoci během výkonu funkce.*“ (Trojan, 2014b, s. 24). Tedy Trojan mluví o nové profesi. Podobně o standardu profese ředitele se zmiňuje Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 (MŠMT, 2014, s. 27). Z úhlu manažerského pohledu mění ředitel během dne své role od lídra, manažera až po vykonavatele. Trojan (2018, s. 6) uvádí, že nejméně je zastoupena role vykonavatele, která souvisí s přímou vyučovací povinností (u ředitelů veřejných škol) a také s povinnostmi, které směřují ke zřizovateli školy. Role lídra a manažera se odvíjí od řady faktorů jakou je umístění školy, velikost školy, pravomoci svěřené zřizovatelem, konkurenceschopnost školy, a také na samotné osobě ředitele, nakolik mu tyto jednotlivé role vyhovují.

Vedle role ředitele a definování toho, kdo je ředitel, je podstatný jeho rozsah činností, co všechno ředitel řeší, čím se zabývá a za co odpovídá nad rámec vymezeným zákonem. Do jaké míry sahá jeho autonomie.

„*Hovoříme-li o řediteli školy, je nutné vymezit rovněž pojem škola jako takový. Pojetí školy totiž do značné míry určuje paradigma školského managementu i chápání rolí ředitelů škol (Trojan & Trunda, 2018). V tomto textu se přikláníme k pojetí školy jako specifické organizace (např. Pol et al., 2004), ve které dochází ke specifické činnosti, která je u ředitelů škol a školských organizací obvykle nazývána řízením pedagogického procesu (Trojan & Trunda, 2018).*“ (Trojan, Svobodová, 2019, s. 204) Autoři zdůrazňují pojetí školy jako specifické organizace, v nichž dochází ke specifické činnosti nazývané pedagogický proces, kterým je myšlen výchovně - vzdělávací proces, který obsahuje všechny vzájemně podmíněné vztahy a souvislosti, podmínky a prostředky, jejichž smyslem je utváření osobnosti. (Trojan, 2018, s. 42) V roce 2002 zanikly školské úřady, které poskytovaly podporu, a ředitel do té doby řídil pouze právě uvedený pedagogický proces. Od 1. 1. 2003 – školy mají právní subjektivitu a s ní souvisí péče o budovy a hospodářsko-majetkovou oblast. Vedle péče o pedagogický proces, o hospodářsko-majetkovou oblast, zodpovídá a řídí personální agendu, ekonomickou agendu. K těmto všem oblastem a ke konkrétním činnostem z nich vyplývající jsou řediteli svěřeny

pravomoci k jejich řízení. Podle školského zákona §164: Ředitel školy a školského zařízení: rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovídá, že toto poskytované vzdělávání a poskytovaná služba školou, školským zařízením je v souladu se vzdělávacími programy uvedené ve školském zákoně, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a služeb, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti ČŠI, přijímá následná opatření z tohoto šetření, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, zajišťuje informovanost o průběhu a výsledcích vzdělávání osobám, které na to mají právo, zajišťuje spolupráci při realizaci programů, které zjišťují výsledky vzdělávání, vyhlášených ministerstvem, odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky. Ředitel školy jako svůj poradní orgán zřizuje pedagogickou radu, kterou tvoří všichni pedagogičtí pracovníci. Ředitel školy při svém rozhodování přihlédne k názorům této rady. Ředitel školy a školského zařízení podle §165 stanovuje organizaci a podmínky provozu školy, odpovídá za soulad použití finančních prostředků státního rozpočtu s jejich účelem. Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve správním řízení o právech a povinnostech v oblasti státní správy.

Ředitel školy je zaměstnavatel a vedoucí pracovník. Tyto jeho pravomoci stanovuje zákoník práce. Ředitel jako zaměstnavatel podle §300 zákoníku práce určuje množství požadované práce a pracovní tempo s ohledem na fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance. Určuje předpisy, které zajišťují bezpečnost a ochraňují zdraví při práci. Určuje čas na přirozené potřeby zaměstnance - jídlo a oddech. Ředitel jako zaměstnavatel je povinen toto určit před zahájením práce, není-li to sjednáno v kolektivní smlouvě, po projednání odborovou organizací.

Ředitel školy jako vedoucí zaměstnanec je podle §302 povinen: a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotí jejich výkon a výsledky, b) organizuje co nejlépe práci, c) vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, d) zabezpečuje odměňování zaměstnanců, e) vytváří podmínky pro zvyšování odborné úrovně, f) zabezpečuje dodržování vnitřních i právních předpisů, g) zajišťuje opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.



Ředitel je zodpovědný:

**Zřizovateli** a to v těch oblastech, které definuje zejména školský zákon a je požadována vzájemná součinnost, např. žádosti o změnu ve zřizovací listině, kde souhlas a součinnost zřizovatele je vyjádřením první nadřízené instituce a následuje schválení MŠMT, případně dalších orgánů. Bez jejich souhlasu ředitel nemůže konat. Dále na základě stanovených vnitřních předpisů a směrnic, kterými zřizovatel nastavuje pravidla pro vzájemné fungování. Může se jednat např. o vyúčtování finančního příspěvku zřizovatele, hlášení nepřítomnosti ředitele ve škole. Zřizovatel také může stanovit kritéria, podle kterých bude školu hodnotit nebo může být zadavatelem auditů finančních, personálních atd. Tento vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi zřizovatelem a ředitelem upravuje především zákon č. 561/2005 Sb.

V případě, že se jedná o školskou právnickou osobu, je ředitel zodpovědný této **radě**, dle vymezení školského zákona č. 561/2005 Sb., kdy ředitel nerozhoduje zcela sám, ale radě předkládá dokumenty ke schválení, k projednání.

Zodpovědnost ředitele školy je **k MŠMT**. To poskytuje škole finanční prostředky ze státního rozpočtu a ředitel zodpovídá za jejich využití v souladu s podmínkami stanovenými školským zákonem, posílá vyúčtování a v případě kontroly předkládá požadované dokumenty. MŠMT Stanovuje směrnice, zásady, metodická doporučení, stanovuje Rámcové vzdělávací programy, jimiž se ředitel řídí. Je orgánem, kde je možné žádat a dokládat vyúčtování dotačních programů, včetně evropských, podávat žádosti o změny.

Ředitel je zodpovědný a poskytuje součinnost **ČŠI**, která zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání. Vykonává inspekční činnost ve škole. Zabývá se stížnostmi.

**Hygienické stanici**, která kontroluje dodržení hygienické norem a požadavků na prostorové podmínky, vybavení, provoz osvětlení, vytápění, vybavení, úklid, zásobování vodou a mikroklimatické podmínky školy. V souladu s vyhláškou č. 410/2005 Sb.

**Inspektorátu práce**, který provádí kontrolu inspekci práce. Ředitel v případě kontroly se tomuto orgánu zodpovídá za dodržení bezpečnosti a ochrany při práci, za pracovní podmínky a vztahy v oblasti personální a to v souladu se zákonem č. 251/2005 Sb., o inspekci práce a dále v souladu se zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti.

Dalšími orgány, kterým se ředitel v případě kontroly zodpovídá, jsou pojišťovny – přihlášky odhlášky zaměstnanců. Oblast Bezpečnosti a ochrany při práci a požární ochrany, oblastní státní archiv – archivace dokumentů, České správě sociálního zabezpečení. Všechny kontroly musí být souladu se zákonem č. 255/2012 Sb., Kontrolní řád, který upravuje postup orgánů výkonné moci a orgánů nebo osob vykonávající působnost v oblasti veřejné správy. Jedná se o kontrolu povinností, které vyplývají z právních předpisů. Ředitel ve všech rozhodnutích postupuje v souladu se zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád, neboť škola vykonává působnost v oblasti veřejné správy, je správním orgánem.

#### **1.4 Vztah ředitele a zřizovatele**

*„Při nutné koexistenci dvou stran (zrovna třeba zřizovatel – ředitel) musíme stále bránit rovnováhu, protože převaha moci na jedné straně vždy přitáhne psychopaty jako svíčka můry.“ (Trojan 2019, s. 4)*

Vztah ředitele a zřizovatele vychází z kompetencí daných především školským zákonem a očekává vzájemnou součinnost ředitele školy a jeho zřizovatele. Podle tohoto zákona ředitel základní školy komunikuje se svým zřizovatelem, nemůže rozhodovat sám bez jeho součinnosti, spolupráce a vyjádření. Zákon v níže uvedených paragrafech vymezuje, v jakých případech se jedná pouze o spolupráci, kdy zřizovatel vydává souhlasné stanovisko, uděluje výjimku.

§14 školského zákona - v případě, že škola zřizovaná obcí vzdělává příslušníky národnostních menšin, ředitel se souhlasem zřizovatelem stanoví ve školním vzdělávacím

programu předměty nebo jejich části, v nichž se vzdělávání uskutečňuje dvojjazyčně – v českém jazyce i v jazyce národnostní menšiny.

§16a školského zákona- společné vzdělávání. Škola, školské zařízení před přiznáním podpůrného opatření žákovi spolupracuje mimo jiné i se zřizovatelem.

§23 školského zákona – ředitel žádá a zřizovatel uděluje výjimku z nejnižšího a z nejvyššího počtu žáků, za určitých předpokladů.

§24 školského zákona – ředitel školy při organizaci školního roku může ze závažných důvodů vyhlásit nejvýše 5 volných dnů ve školním roce. Důvody ředitel oznámí zřizovateli.

§32a školského zákona - smlouva o partnerství. Platí pro právnickou osobu zřizovanou obcí. Smlouva musí mít písemnou formu a doložku osvědčující souhlas zřizovatele s uzavřením takové smlouvy.

§55 odst. 3 školského zákona – osoby, které nezískaly základní vzdělání, může základní škola po projednání se zřizovatelem a krajským úřadem organizovat vzdělávací kurzy k získání tohoto základního vzdělání.

§111a školského zákona – organizace zájmového vzdělávání. Zřizovatel ve školní družině může povolit výjimku z nejnižšího a nejvyššího počtu žáků, za souvisejících dalších předpokladů.

§122 školského zákona – hmotné zabezpečení žáků. Hmotné zabezpečení podle druhého odstavce (stravování, ubytování) zajišťuje pro své žáky škola ve spolupráci se zřizovatelem.

§145 školského zákona – rejstřík škol a školských zařízení, zřízení školy. Ve věci rejstříku škol je navrhovatel: v případě příspěvkové organizace a školské právnické osoby její zřizovatel. Navrhovatelem je právnická osoba vykonávající činnost školy. U příspěvkové organizace může být navrhovatelem její zřizovatel. Pokud právnická osoba, která bude vykonávat činnost školy, školského zařízení, dosud nevznikla, je navrhovatelem její zřizovatel (zakladatel či jiná osoba), která je oprávněná jednat.

Vedle této součinnosti zřizovatele a ředitele školy zákon stanovuje další kompetence zřizovatele. Podle §167, odst. 1 školského zákona zřizovatel zřizuje školskou radu, stanoví počet členů, stanoví volební řád a jmenuje členy za zřizovatele pro funkční období školské rady.

§168, odst. 1 písmeno h) školského zákona - zřizovatel řeší podněty školské rady.

§10 školského zákona - je zřizovatel adresátem výroční zprávy.

§166 školského zákona - zřizovatel odvolává ředitele.

§174 až §175 školského zákona - je zřizovatel adresátem výstupů České školní inspekce, informuje ji o vyřízení stížností a o přijatých opatření k nápravě, přijímá na základě výsledků inspekční činnosti opatření ve školách a školských zařízeních, které zřizuje, a to bez zbytečného odkladu.

Součinnost ve výše uvedených zákonných paragrafech zajišťuje dostupnost a chod školy, kapacitní parametry, zajištění vzdělávání v mateřském jazyce, zajištění stravování. Tedy vymezuje určitý rámec pro fungování veřejné služby. Explicitně se kvality netýká. Jedná se o nastavení výchozích a základních parametrů, které zajistí, aby škola mohla vůbec vzniknout, fungovat, jde o právní nastavení funkčních procesů, od nichž se kvalita může odvíjet a vytvářet. K tomu se otvírá prostor v další spolupráci, v sdílení zájmů, hodnot a cílů mezi zřizovatelem a ředitelem školy

*„Nastavení spolupráce mezi školami a jejich zřizovateli je velmi odlišné: někde je na velmi dobré úrovni, někde značně problematické. Velká různorodost zkušeností a praktik v oblasti vzdělávání vyplývá především z vysoké míry decentralizace a autonomie systému.“*  
(Hlavní směry vzdělávací politiky 2030+, 2019. s. 12).

Autonomie škol je nástroj jak školu rozvíjet a pracovat s jejím vnitřním potenciálem, tedy aby ve výsledku byla schopná se samostatně funkčně rozhodovat, znát své specifické zájmy a umět je rozvíjet, hájit a tvořit v zájmu většího celku. To umožňuje školám značnou svobodu, státu ubírá na zodpovědnosti, což vede k decentralizaci celého systému. *„ČR je zemí s nejvíce decentralizovaným řízením školství, resp. s nejvyšší mírou autonomie škol na světě (OECD, 2016, 2018). Tato vysoká míra autonomie přináší celou řadu výhod, jako je*

*možnost upravit obsah a způsob výuky potřebám žáků a studentů v daném místě a rychle reagovat na měnící se potřeby. Přináší ovšem také problémy: přetíženost ředitelů (i učitelů) mnoha úkoly, fragmentaci odborných a podpůrných kapacit a narůstající rozdíly v jejich kvalitě, soutěživost škol mezi sebou, růst rozdílů mezi školami a regiony, obtížnou komunikaci mezi množstvím aktérů i složitou realizaci jakékoli celonárodní strategie. Vysoká míra decentralizace je v ČR dále komplikována i velkým počtem malých obcí.“* (Hlavní směry vzdělávací politiky 2030+, 2019 s. 48) To ovlivňuje vztah zřizovatele a ředitele.

Hřebecký (2019, s. 6) uvádí jeden ze základních cílů souvisejících se zřizováním školy, že naši předkové zakládali v minulosti školy, pro učení svých dětí. Tím zdůrazňuje pedagogický proces jako zásadní prioritu a podstatu vzdělání a smyslu školy v minulosti i dnes.

*„Oblast pedagogickou zřizovateli žádný předpis v rámci reformy státní správy a samosprávy výslovně do gesce neuložil, spoléhá se zde pouze na ministerstvo a ČŠI. Mezi státem a ředitelem školy tak vznikla ohromná dutina, přitom v oblasti, která je pro žáka nejdůležitější, a vyučovací proces by měl být hlavní funkcí školy.“* (Hřebecký, 2019, s. 8) Autor se dotýká podstaty školy, vzdělávacího procesu a toho, kdo má na něj přímý vliv. Zřizovateli tato oblast v rámci státní správy výslovně uložena nebyla. Má mnohé pravomoci, ale vzdělávací proces je v pravomoci MŠMT a ČŠI.

MŠMT zpracovává Národní program vzdělávání (dlouhodobě, i v době zpracování diplomové práce není vypracován), ve kterém by měly být vymezeny cíle, hlavní oblasti vzdělávání a prostředky, které jsou nezbytné, aby stanovených cílů bylo dosaženo. Vydává rámcové vzdělávací programy (dále RVP), které by měly odpovídat a vycházet z nejnovějších poznatků vědních disciplín, odpovídají poznatkům pedagogiky a psychologie. V souladu s RVP ředitel školy vydá ŠVP. V něm jsou stanoveny konkrétní cíle, délka, forma, obsah, podmínky a časový plán vzdělávání. Jsou v něm stanoveny podmínky pro přijímání uchazečů, průběh a ukončování vzdělávání, podmínky pro vzdělávání včetně podmínek pro vzdělávání žáků se speciálně vzdělávacími potřebami. V dokumentu školy jsou popsány podmínky materiální, personální, ekonomické, bezpečnost práce a ochrana zdraví. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 3 - 5, s. 9 - 10). Jedná se o

dokument, který se kvality dotýká, vymezuje její obsah, formy, metody, podmínky a definuje, jakých kompetencí by žáci nastavenými cíli a parametry měli dosahovat a získat. Tento dokument je pro školu zásadní, bez něj by škola nemohla existovat, neboť má ukotvení ve školském zákoně. Absence tohoto dokumentu by bylo porušení zákona. Jaký má na ŠVP vliv zřizovatel a kde lze vnímat, že se v této oblasti jedná o vztah zřizovatele a ředitele?

U všech právních forem zřízení škol má zřizovatel k tomuto dokumentu přístup skrze školskou radu. Školskou radu zřizuje zřizovatel a třetinově je v ní zastoupen. Zde se může ke ŠVP vyjádřit. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 167 - §168) Je-li škola zřízena v právní formě jako školská právnická osoba, pak školní vzdělávací program schvaluje skrze Radu školské právnické osoby, kterou jmenuje a odvolává zřizovatel jako orgán školy (zákon č. 561/2004 Sb., §132, s. 62) schvaluje ŠVP. Skrze školskou radu, případně skrze radu školské právnické osoby se projevuje určitá vztahovost ředitele a zřizovatele, která ovlivňuje kvalitu vzdělávání popsanou ŠVP. Před jeho účinností lze některé cíle, podmínky vzájemně ovlivnit, změnit a nastavit. Jedná se o vzájemné nastavení kvality před zahájením činnosti. V průběhu činnosti může zřizovatel provádět vlastní hodnocení školy, podle předem zveřejněných kritérií (zákon č. 561/2004 Sb., §12, s. 13). Zde je vzájemný vztah založen na postupu, kdy zřizovatel definuje – zveřejní, pro něj důležitá kritéria, která bude hodnotit, případně kdy a jakým způsobem je bude hodnotit. Zákon kritéria nedefinuje. Zřizovatel může tedy hodnotit vše, co škola vykonává, případně v jakých podmínkách. *„Zvýšený zájem zřizovatele o jejich činnost překvapivě chápou jako šikanu. Případně je podněty ke zlepšení činnosti školy urážejí svou laickostí. Takovými postoji hned na začátku ředitel ničí možnost vytvoření partnerského vztahu vybudovaného na vzájemném respektu.“* (Poláková, 2019, s. 13)

Předem zveřejněná kritéria a nastavené směrnice zřizovatele směrem ke škole umožňují transparentnost vzájemného vztahu. Nastavené a vypracované vlastní směrnice upravují vzájemný vztah. Záleží na prioritách zřizovatele, jaké aspekty a cíle bude danými směrnicemi sledovat, ale mohou se dotýkat i kvality školy. Zvláště pokud k tomu ČŠI v roce 2015 vydala zcela nově pojatý materiál, se kterým závazně pracuje. To je pro

zřizovatele další výchozí dokument, který ovlivňuje vzájemný vztah zřizovatele a ředitele a může propojit jejich společný zájem, kterým by měla být kvalitní škola.

Jde tedy o vztah, který má formálně zákonem vymezené rámce pro fungování školy. Na samotnou pedagogickou oblast zřizovatel nemá vliv přímo (nemá oporu danou zákonem), ale má zcela zásadní roli v materiálních podmínkách, které ve značné míře ovlivňují kvalitu pedagogického procesu. Zřizovatel nastavuje vlastní pravidla a především způsob komunikace vymezení času a intenzitu pro vzájemné řešení otázek zřizované školy a potřeb ředitele. Právě nastavení určité pravidelnosti, času, způsobu komunikace a společného sdílení zřizovatele a ředitele školy je nezbytné, aby se o vztahu vůbec mohlo hovořit. Ať už se jedná o obec jako zřizovatele nebo o církev jako zřizovatele, každý zřizovatel zřizuje školu, aby naplnil své zájmy a cíle. (Konal v přenesené působnosti státní správu - obec, nebo naplnil své poslání - církev). Aby se tyto cíle naplnily a byly dobře přeneseny na jejich vykonavatele a byly efektivní, je nezbytná vztahovost a vzájemná komunikace. V oblasti vzdělávání od zřizovatele k řediteli, aby mohl a věděl, jak má řídit školu. A aby zřizovatel mohl provádět transparentně kontrolu, měl vzhled do zřizované školy, do jejího řízení a měl důvěru a jistotu, že je řízena v souladu se zákonem a v souladu s cíli, které má a které zřizovatel řediteli sdělil.

## 1.5 Řízení školy

*„Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností, a to od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci. Individuální úsilí lidí v takovéto skupině bylo třeba koordinovat, nějak řídit a jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí, vzrůstal význam lidí řídících tyto skupiny – manažerů, a to ve vztahu k lidem ve skupině, ale také ve vztahu k jiným skupinám, či jednotlivcům. Jejich řídicí činnost je nazývána managementem.“ (Obst, 2006, s. 7)*

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů, nebo jiná, že řízením rozumíme*

*dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách. Řízení není jednorázová záležitost, má svoje složky, kroky, funkce.“ (Obst, 2006, s. 7)*

Mezi zmiňované funkce patří plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. Jedná se o tzv. sekvenční funkce, časové úseky činností, které na sebe navazují. Vedle toho paralelně probíhají funkce analýzy, rozhodování a implementace. Řízení je přirozená činnost člověka při snaze dosáhnout cíle – cílů. Postupem svého vývoje lze řízení označit jako soubor přístupů, procesů a postupů, které vedou k dosažení cíle.

Řízení školy – školský management aplikuje poznatky obecného managementu v podmínkách školství. Průcha řízení ve školství definuje jako: *„Komplex činností spojených s plánováním a zajišťováním chodu školy, kvality vzdělávacího procesu, s hodnocením žáků, autoevaluací školy a s organizováním vztahů a kooperací školy s rodiči a veřejností. V řízení školy má značné pravomoci ředitel školy, se stoupajícími nároky na výkon této profese“ (Průcha, 2013, s. 254).*

Ředitel je tedy ten, kdo školu řídí - je ředitel, manažer. Je vedoucí pracovník, kterému jsou svěřeny pravomoci, a je zodpovědný za dosahování cílů. Jeho role je nezastupitelná. V rámci řízení školy ředitel dosahuje stanovených cílů skrze organizační strukturu – uspořádání lidí, aktivit, vzájemné koordinace, komunikace, kontroly a zodpovědnosti. Školu tak řídí ředitel, ale za pomoci dalších pracovníků, např. zástupce ředitele, vedoucí pracovníci, provozní pracovníci, vedoucí předmětových sekcí, vedoucí školní jídelny, výchovný poradce apod. Některé odpovědnosti a pravomoci jim předává – deleguje. *„Přenesením úkolu na někoho jiného se ředitel školy své odpovědnosti nezbaví...Na druhou stranu ředitel nemůže dělat všechno sám a musí některé úkoly přenášet na ostatní.“ (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, s. 52).*

Vedle organizační struktury je zde zřizovatel školy, který si vybral ředitele a do funkce ho jmenoval. Zákon přímo uvádí, kdy do řízení školy vstupuje zřizovatel. Důležitou roli v řízení školy mají poradní orgány, které ovlivňují cíle škol a její řízení. Jedná se o výše popsanou Školskou radu, kterou zřizuje zřizovatel při základních, středních a vyšších



odborných školách. Je to orgán, který se podílí na správě školy. Dalším významným orgánem u škol, které jsou zřízeny v právní formě, jako školská právnická osoba je rada. *„Orgánem školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí je ředitel. Orgány školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) jsou ředitel a rada.“* (Zákon č. 561/2004 Sb., § 130, odst. 1,2) Její zákonné vymezení popisuje §132 školského zákona. *„Kromě rad škol také pedagogické rady, předmětové komise, asociace učitelů, třídní a školní žákovské samosprávy, rodičovské asociace, poradenské instituce a podniky v okolí“* (Procházková, 2009, s. 548). Tito všichni svou prací, činností, připomínkami ovlivňují řízení školy, její cíle a vize.

## 2 Kvalita školy

### 2.1 Kvalita ve škole

Význam pojmu kvalita lze vysvětlit jako jakost, hodnotu, stav určité věci. „*Hodnota je vlastnost předmětu, jevu, osoby nebo procesu, která je určena subjektivně posuzujícím jedincem nebo vychází z normy všeobecně uznávané a byla zadána na základě objektivní platnosti.*“ (Hrubá a Chvál, 2019, s. 22)

„*Systémy řízení kvality ve firmách a jiných organizacích jsou založeny v zásadě buď na normách a standardech (mezinárodních, národních či podnikových), typicky ISO normách nebo na koncepcích TQM (Total Quality Management), Six Sigma nebo modelech zralosti CMM. Přístupy k řízení kvality se rovněž liší u organizací poskytujících služby a u výrobních organizací, které produkují výrobky.*“ (Managementmania, online) Oblast vzdělávání patří do sektoru služeb. Zahrnuje všechny druhy a úrovně vzdělávání dětí, žáků, studentů, mladistvých i dospělých. Hlavním předmětem činnosti je poskytovat vzdělávání. Poskytování této veřejné služby je regulováno příslušnou legislativou. Výsledkem vzdělávání je člověk, který získal určité vzdělání jeho konkrétní úroveň.

„*Komplexní řízení kvality (někdy také celkové řízení kvality, z anglického Total quality management, TQM) se skládá ze snah celé organizace zavést a udržovat trvalé prostředí, ve kterém organizace neustále zlepšuje svou schopnost poskytovat vysoce kvalitní produkty a služby pro zákazníky.*“ (Managementmania, online)

Zlepšovat svou schopnost mimo jiné, souvisí s tím, přijmout změnu. A to ať se jedná o nabídku určitého produktu nebo služby. U škol je třeba rozlišovat kvalitu jako specifčnost a kvalitu jako nějak měřitelnou míru něčeho. Vzdělávací systém prošel mnohými změnami. Podle Průchy vzdělávací systém a pojetí školy prošlo čtyřmi zásadními změnami, ze kterých vycházejí všechny dílčí změny. Uvádí změny obsahu vzdělávání, změny ve struktuře vzdělávacích systémů, změny vyvolané tržní ekonomikou a privatizací vzdělávání. Poslední příčinou změny jsou změny společenské a pedagogické povahy. (Průcha, 2004, s. 9-16) Právě společenské změny vysvětluje nespokojeností rodičů,

učitelů, politiků, které vedly k reformám, ke vzniku alternativních škol a k inovacím. Průcha uvádí, že tyto společenské změny se opírají o přesvědčení určitých skupin společnosti o tom, že je možné vzdělávání zlepšovat a zdokonalovat. (Průcha, 2004, s. 14) Průcha dále navazuje vznikem alternativních škol a otevírá otázku kvality školy, případně jejich efektivnost. Pojem kvality ve své publikaci *Moderní pedagogika* vymezuje obecněji: „*Kvalita vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy je žádoucí (optimální) úroveň fungování a produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.*“ (Průcha, 1997, s. 366) Autor uvádí, že na toto pojetí kvality navazuje Spilková, jejíž uchopení kvality je významným pokrokem. Specifikuje čtyři znaky kvalitní školy:

*„Jasná filozofie (např. propracovanost cílů v programu školy aj.). Kvalitní systém řízení školy (např. participativní styl řízení, otevřenost školy ve vztahu k rodičům aj.). Kvalitní učitelský sbor (např. vysoká angažovanost učitelů, vstřícnost k dětem aj.). Převažující progresivní didaktická koncepce výuky (např. pozitivní klima ve třídě, konstruktivistické pojetí výuky aj.).“* (Spilková in Průcha, 2001, s. 78)

Kvalitou školy se vzdělávací systém začal intenzivně zabývat v rámci kurikulární reformy. Bylo zde určité úsilí řídit cíle a obsah vzdělávání. Vznikly nově Rámcové vzdělávací programy a vedle nich Školní vzdělávací programy, tedy dvouúrovňové vzdělávání. Janík ve své studii z roku 2011 píše: „*Vrchní konstruktéři kurikulární reformy a tvůrci státního kurikula se v posledním desetiletí pokoušeli různými formami zjišťovat názory různých aktérů na kurikulární reformu a její dokumenty (RVP/ŠVP). Uskutečnila se řada setkání se zástupci škol, zpracovaly se expertní posudky, proběhly internetové diskuse, realizovala se anketní šetření apod.*“ (Janík, 2011, s. 5) Jedním z cílů bylo zjistit, zda reforma kurikula byla propojena s činností učitele a zda tak pozitivně ovlivnila kvalitu školy a vzdělávání. Z toho byla odvozena úspěšnost reformy. Konstatovalo se, že úspěšnost nebo neúspěšnost reformy stojí na tom, nakolik se podaří text dokumentu propojit právě s reálnou činností pedagoga a žáků.

Stibbe uvádí (2005, s. 136), že *“otázka kvality školy představuje normativní problém, který může být v pluralitní společnosti kontroverzně diskutován a různě zodpovídan. Také proto se požaduje, aby školy dostaly prostor pro sebeutváření, aby se podporovala jejich rozmanitost. Odpovědí je vytváření kurikulárních rámců, které jsou východiskem pro tvorbu vlastního profilu školy. Ten vymezuje, co a v jaké podobě bude v konkrétní škole obsaženo a co se v ní bude dít. V souvislosti s tím se dostává do hry školní kurikulum, jež je základnou pro utváření společné představy o kvalitě konkrétní školy.“*

Autor klade důraz na prostor pro školu, v němž spatřuje možnost pro vlastní kreativitu a utváření školy a podpora rozmanitosti a pestrosti škol, tedy podporuje různorodost profilů jednotlivých škol, od nichž se utváří konkrétní kurikulum školy, tedy školní vzdělávací program. Dosažené výsledky pak souvisí s tímto vlastním kurikulem školy. V rozporu s tím však uvádí nízké výsledky mezinárodních šetření TIMSS/PISA. Ty zpochybňují schopnost škol skrze vlastní vzdělávací školní programy vymezit kritéria kvality a podle nich realizovat evaluaci. Je samotnou otázkou, zda je neúspěch v mezinárodním šetření způsoben neschopností škol nastavit kritéria kvality nebo spíše v prostředcích, jak požadované kvality dosáhnout. Reakce na špatné výsledky žáků pak spočívá v úsilí posílit administrativní centrální řízení. Tím se však školám redukuje získaný prostor. Stibbe dále uvádí: *„Vzdělávací politika opět akcentuje zajišťování kvality a řízení školství jako celku. Hrozí nebezpečí, že obě úrovně rozvoje školy (úroveň jednotlivé školy a úroveň školského systému), o nichž byla v posledních letech snaha uvažovat propojeně, budou opět nahlíženy separovaně. Decentralizaci a autonomizaci 90. let 20. stol. střídá po šoku z PISY re-centralizace a standardizace.“* (Stibbe 2005, s. 136) Tyto uvedené skutečnosti platí nejenom v Německu, ale i v České republice. Pokud se v souvislosti s kvalitou školy hovoří o vlastním kurikulu školy, o školních vzdělávacích programech, pak se *„od jejich tvorby očekává, že budou prostředkem rozvoje konkrétní školy.“* (Janík, 2011, s. 19) Se samotnou centralizací souvisí téma rovnostářství a se snadnou záměnou stejného studia pro všechny za stejné podmínky pro všechny. (Husník, 2019, s. 8.) uvádí, že kvůli nerovnostem, jež se zdají být přirozené, zavíráme vzdělávací cesty. Škola nespasí všechny neúspěšné křivky světa. Matějka uvádí své přesvědčení *„že filozofie průměrnosti,*

*rovnostářství je již dávno překonaná a skončila s minulým režimem před třiceti lety.“* (Matějka, 2019, s. 9) Autor vyjadřuje své přesvědčení, že toto není cesta ke kvalitě.

*„Diskuse o kvalitě školy a kurikula jsou i u nás prostoupeny řadou dilemat a kontroverzí. Na jednu stranu je kurikulární reforma spojována s decentralizací a s příslibem vyšší autonomie pro školy, na druhou stranu se v posledních letech začíná prosazovat plošné testování a další opatření směřující k centralizaci a standardizaci. Je otázkou, zda a popř. jak mohou obě tendence (autonomizace vs. standardizace) ve vzdělávacím systému (ko)existovat.“* (Janík, 2011, s. 10) Na citovanou otázku není snadné odpovědět. V současné době probíhají revize Rámcových vzdělávacích programů základních škol a hledají se možnosti jak k autonomii škol přistupovat a jak v jejich rozdílnosti hodnotit kvalitu. Je obtížné mezi decentralizovaným systémem a centrálně nastaveným testováním, centrálně nastaveným přijímacím řízením na střední školy a centrálně řízené maturitní zkoušky vymezit společný obsah pro kvalitu. V čem ji hodnotit. Kvalitu školy nelze hodnotit pouze podle úspěchů v testování, podle úspěchů v přijímacím řízení či podle úspěšně vykonané maturitní zkoušky. *„Problém posuzování kvality je složitý, neboť škola sleduje více cílů souběžně“* (Steffens, Bargel, 1993, s. 17–24 in Janík T., 2011, s. 16). Janík konstatuje, že zaměřením se pouze na jednu oblast, na jedno kritérium, hrozí zploštění kvality školy. Např. zaměřením se na výkon a výsledky, může být ohrožena kvalita života a vzájemných vztahů lidí ve škole a obráceně: lidé se budou cítit ve škole dobře, avšak nebudou dosahovat výsledků. Proto je potřeba stanovit více kritérií pro posuzování kvality školy. Je to hledání a určitá polemika nad tím, jaká má být míra zásahů z vnějšku, do vzdělávacího systému. Trna (1996, s. 349) se zamýšlí nad jedním z možných prostředků, kterými jsou vzdělávací standardy, které zajistí určitou škálu oblastí, jež souvisí se školou a její kvalitou.

Rakouský autor Posche (1999, s. 329) charakterizuje dobrou školu především pedagogickým pohledem: orientací na vysoký, všem známý oborový a nadoborový standard výkonu; vysokým oceněním vědomostí a kompetencí; očekáváním úspěchu se zřetelem na schopnost žáků dosáhnout výkonu; společnou řečí a převzetím zodpovědnosti žáky; hodnotnými vztahy mezi vedením, učiteli a žáky; kooperativním vedením školy;

vyjednáváním a důsledným dodržováním pravidel; bohatým životem školy a rozmanitými možnostmi aktivit pro učitele a žáky; vtažením rodičů do školního dění.

V České republice se stal Národní program vzdělávání v České republice, tzv. Bílá kniha (2001) východiskem modelu kvalitní školy. Trojan však konstatuje: *“Aktéři vzdělávací politiky, stejně jako akademická obec se nejsou schopni shodnout na tom, co je to kvalita vzdělávání, tím pádem jak vypadá kvalitní škola a jaká použít hodnotící kritéria pro kvalitního učitele a ředitele.”* (Trojan, 2018, s. 10) Uvádí, že se o tomto tématu hovoří čtvrt století, bez výsledku a shody. Ředitelé škol však nemohou čekat na jasnou formulaci závěrů, co je kvality školy. Naopak musí s kvalitou pracovat každý den a odpovídá za výběr dobrých zaměstnanců, optimální průběh vzdělávání a je zárukou za celou školu.

Berg, Pol. (2005) uvádějí oblasti, které jsou pro kvalitu školy zásadní. Uvádí shodu lidí na hlavních principech fungování školy; vytváření a naplňování vize školy; otevřenost školy vůči okolí; prostředí podporující učení a vyučování; řízení školy.

V roce 2013 proběhla Analýza současných systémů sledování a hodnocení kvality a efektivity ve vzdělávání. Ve všech sledovaných zemích OECD je definice kvality v koncepčních dokumentech těchto zemí spojena s třemi přístupy k jejímu vymezení. Kvalitu vnímá jako excelenci a rovnost, jako soulad s trhem práce v globalizovaném světě a jeho podmínkách a jako průchod žáka vzdělávací soustavou. (Hájek a kol., 2013, s. 10) Autor dále uvádí, že kvalita a efektivita se znaky, které jsou charakteristické pro nejvyšší kvalitu školy. A těmi je oblast vůdcovství a managementu, oblast výsledků žáka, oblast kvality učení, oblast chování a bezpečnosti, oblast efektivního využívání zdrojů.

Otázka kvality školy nabídla díky nejrůznějším výzkumům a studiím určitý výčet charakteristik.

*„Řada domácích i zahraničních studií ukazuje, že kvalita vzdělávacího systému je přímo závislá na kvalitě učitelů, jejich kvalifikaci, profesní zdatnosti, pedagogickém mistrovství a entuziasmu“* (NIDV, 2015, s. 5).

Jaroslava Šteflová (2019, s. 8) na otázku jak vypadá skutečná kvalita školy, zda je či není možné ji pojmenovat, změřit a vyjádřit se, která škola je dobrá, vynikající a které se lépe

vyhnout, odpovídá: „Záleží na mnohém, hlavně na prioritách, které vyznáváte.“ (Šteflová, 2019, s. 8) Otevírá tak otázku pojmenování kvality, zda je možné kvalitu pojmenovat a zda je následně možné ji změřit. „Lze říci, že kvalitou rozumíme vlastnost nebo stav námi promítnutý do předmětu (věc, jev, živá bytost), který je následně pozorován (s cílem zaujmout hodnotící soud) podle určitých kritérií.“ (Hrubá, Chvál, 2019, s. 23)

## 2.2 Kritéria kvalitní školy

Pojem kritérium významově znamená měřítko pro srovnání. Kritériem kvalitní školy pak je myšleno měřítko, hledisko, dle něhož můžeme posoudit kvalitu školy, zda škola vykazuje určité znaky kvality. „Pohledy na to, co může přispívat ke kvalitě práce školy, mohou být velmi různorodé. Za přínosnou bývá mimo jiné považována autoevaluace, tedy procesy, které systematicky, systémově a periodicky pomáhají pracovat se zpětnou vazbou od lidí spjatých se školou – od učitelů, žáků, rodičů, sociálních partnerů, nepedagogických pracovníků školy... Autoevaluace má tedy potenciál pozitivně podporovat rozvoj školy, pokud je realizována smysluplně. Bývá přirovnána k zrcadlu: zrcadlení reality může pomoci udržet či rozvíjet kvalitu fungování určité školy.“ (Hrubá, Chvál, 2019, s. 24) Autoevaluace je jedním ze snadno dosažitelných nástrojů, neboť se jedná o vlastní hodnocení školy, slouží k získávání zpětné vazby, udržení a rozvíjení kvality školy, k dalšímu plánování a stanovení konkrétních cílů. Kritéria autoevaluce si stanoví sama škola a záleží jakou oblast, oblasti bude sledovat a hodnotit. Průcha pohlíží na nastavení kritérií pro posuzování kvality v širším měřítku: „Je vlastně nekorektní hodnotit kvalitu vzdělávacího systému jen na základě údajů v rámci vlastního státu. Je nutno porovnávat vlastní národní vzdělávací výsledky s ekvivalentními zahraničními výsledky a tak dosáhnout objektivnějšího hodnocení.“ (Průcha, 2017, s. 12) Význam zdůrazňuje v tom, že poznatky ze zahraničí se dají využít pro vzájemné učení se, inspiraci, obohacování a růst v kvalitě škol, což vede ke kvalitě celých vzdělávacích systémů.

Školu může hodnotit zřizovatel podle předem zveřejněných kritérií a hodnocení provádí i Česká školní inspekce. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 12)

Kvalitu škol v České republice sleduje a hodnotí Česká školní inspekce podle zákona. „Zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů a akreditovaných vzdělávacích programů“. (Zákon č. 561/2004 Sb., §174, b). Česká školní inspekce od účinnosti tohoto zákona dlouhodobě sleduje kvalitu škol. Janík (2011, s. 19) V červnu 2015 Česká školní inspekce představila model kvalitní školy včetně modifikovaných kritérií pro hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. 3. července 2018 pak byl tento dokument schválen ministrem MŠMT Robertem Plagou. Dokument s názvem Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, Čj.: ČŠIG-2725/18-G21. 2. 7. 2019 ministr po projednání schválil znění kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání platná pro školní rok 2019/2020.

*„Kritéria jsou formulována pro potřeby vnějšího hodnocení instituce a vytvářejí logický rámec, který umožňuje hodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání a školských služeb na úrovni školy, vzdělávacího programu a vedení pedagogického procesu. Tento rámec umožňuje sledovat dosahování cílů vzdělávání podle školních či akreditovaných vzdělávacích programů a vyhodnotit pokrok škol v čase.“* (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2019/2020, 2019, online)

Kritéria je možné využít i pro vlastní hodnocení školy v rámci autoevaluace, nebo pro hodnocení školy zřizovatelem. Tato kritéria jsou modifikována pro předškolní, základní, střední vzdělávání všeobecné (gymnázia), pro střední vzdělávání odborné, pro vyšší odborné vzdělávání, základní umělecké vzdělávání, pro školní družiny a školní kluby, pro domovy mládeže, domovy mládeže se školou a internáty, pro střediska volného času, pro diagnostické ústavy, výchovné ústavy, dětské domovy, dětské domovy se školou a střediska výchovné péče, pro školská poradenská zařízení. Hodnocení prováděné na základě těchto kritérií má stanovenou čtyřstupňovou škálu úrovní: výborná, očekávaná, vyžadující zlepšení a nevyhovující. „Vodítkem pro hodnocení jsou pak popisy jednotlivých úrovní u každého kritéria a interní metodické instrukce specifikující a sjednocující pohled



*na dílčí aspekty jednotlivých kritérií.*“ (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2019/2020, 2019, online)

Kritéria jsou přizpůsobena a upravena pro jednotlivé druhy škol a školských zařízení a mají celkem 11 modifikací pro; mateřské školy, základní školy, střední školy, včetně gymnázií středních odborných škol a učilišť, vyšší odborné školy, základní umělecké školy, dále pro školní družiny a školní kluby, pro domovy mládeže, domovy mládeže se školou a internátem, pro střediska volného času, diagnostické ústavy, výchovné ústavy, dětské domovy, dětské domovy se školou a střediskem výchovné péče a pro školská poradenská zařízení. Kritéria všech modifikací sledují šest základních oblastí. Jím jsou: 1. Koncepce a rámec školy 2. Pedagogické vedení školy 3. Kvalita pedagogického sboru 4. Výuka 5. Vzdělávací výsledky 6. Podpora žáků při vzdělávání (rovné příležitosti). Těchto šest základních celků je rozděleno na dílčí témata, která konkretizují rozsah jednoho každého základního celku.

**Koncepce a rámec školy** je první kritérium, které hodnotí vizi školy, reálnou strategii rozvoje a to, jak je pedagogie sdílena a naplňována. Nejedná se o pouhé zpracování dokumentů, ale především o stanovení cílů a ověření podmínek pro jejich dosažení. Strategie je všem aktérům školy otevřena, komunikována a škola dělá vše pro to, aby se s ní aktéři identifikovali. Do celku koncepce patří školní vzdělávací program, který vychází z vize a strategie školy a je v souladu s RVP, zda se s ním aktivně pracuje a reflektuje potřebné změny. Aby toho mohlo být dosahováno, je nezbytné nastavit systémový způsob komunikace všech aktérů a organizační mechanismy a procesy. To je dalším dílčím bodem tohoto kritéria. Čtvrtým dílčím tématem prvního kritéria je bezpečnost a vstřícné prostředí školy, nastavený funkční systém prevence úrazů a prevence rizikového chování, nastavení postupů jak situace efektivně řešit již v počátku a prvních signálech rizika. Zde se hodnotí i spolupráce s odborníky na prevenci, např. Policie, zdravotnická zařízení, spolupráce s rodiči, spolupráce s poradenskými zařízeními – školní poradenské pracoviště i externí pracoviště. Sleduje se podpora zdravého životního stylu a psychohygieny – zvyšování povědomí a vzdělání v této oblasti. Dalším dílčím tématem prvního kritéria je spolupráce školy s vnějšími partnery, a to jednak s těmi, kde škola sídlí, např. obec, region. Hodnotí se spolupráce se zřizovatelem a dalšími důležitými partnery, kterými jsou např. mateřská

škola nebo umělecká škola apod. Hodnotí se spolupráce s relevantními partnery, tedy těmi, kteří mají význam nebo nabízejí nějaký vztah např. sdílení, obohacování, prohloubení naplňování školního vzdělávacího programu. Může tím být mezinárodní spolupráce, soutěže, olympiády, mezinárodní projekty, zahraniční kurzy.

Druhým kritériem je **pedagogické vedení školy**. Jeho dílčím hodnotícím tématem je řízení školy vedením, zda aktivně monitoruje, vyhodnocuje a přijímá účinná opatření. Tedy, zda jsou nastaveny procesy řízení tak, aby podněcovaly rozvoj školy a zkvalitňování vzdělávání každého žáka. Jako druhá hodnotící oblast tohoto kritéria je vytváření zdravého školního klimatu, zda jsou stanoveny postupné priority rozvoje pozitivního klimatu, zda jsou k tomu vytvářeny podmínky. Jde o vzájemné vztahy mezi všemi aktéry, spolupráci a možnost se vyjádřit. Jakými nástroji (např. SWOT analýza) a akcemi je toto podporováno a rozvíjeno. Třetí hodnotící oblastí tohoto kritéria jsou personální podmínky pro vzdělávání, profesní rozvoj pedagogů, výměna zkušeností. Jedná se o systematické hodnocení práce pedagogů, jejich motivace, poskytování zpětné vazby a nastavení účinného adaptačního programu pro začínající učitele. Zda ředitel nastavil systém hodnocení a seznámil pedagogické pracovníky s jeho pravidly, zda po hospitační činnosti poskytuje reflexi s opatřeními vedoucí ke zlepšení. Čtvrtým hodnotícím tématem kritéria jsou materiální podmínky vzdělávání a jejich využití. Zda technický stav budovy, její materiální vybavení se rozvíjí podle vypracovaného plánu rozvoje, v souladu s koncepcí školy zda škola k tomuto využívá vhodných projektů a dotačních programů. Sleduje se a hodnotí se vybavenost škol moderními technologiemi, a zda je pedagogové aktivně využívají při výuce. Posledním dílčím tématem druhého kritéria je vlastní profesní rozvoj samotného vedení školy a jeho efektivní dopad na kvalitu řízení školy.

Třetím kritériem je **kvalita pedagogického sboru**. I toto kritérium má celkem pět dílčích hodnotících témat. Prvním je kvalifikovanost pedagogů dle zákona, zda jsou odborně zdatní a jejich přístup je profesionální. To je hodnoceno na základě doložení příslušnými doklady, dále zda využívají vzdělávacích nabídek, které vedou ke zkvalitnění výkonu učitelské profese a zda je cíleně a smysluplně nastavené a využívané jejich další vzdělávání. Dalším dílčím tématem je vstřícný a respektující přístup pedagogů při komunikaci s žáky, rodiči i kolegy. Zda pedagogové svým přístupem a vlastním jednáním

podporují prosociální chování. Hodnotí se komunikační mechanismy mezi všemi aktéry uvnitř školy i směrem ven, podmínky pro formální i neformální setkávání, komunikaci mezi vedením školy a žáky (žákovský parlament), nastavená autoevaluace, zaměřená na komunikaci. Dalším hodnotící oblastí je spolupráce pedagogů a poskytování si vzájemné podpory a zpětné vazby, realizace projektové výuky, na které se podílí více pedagogů a rozvíjí se tak aktivní spolupráce, např. mezipředmětové, mezi ročníkové, mezitřídní a také je hodnoceno, zda pedagogové k těmto cílům využívají moderní technologie pro sdílení materiálů, dokumentů, kalendářů apod. Čtvrtou oblastí je podpora rozvoje demokratických hodnot a občanské angažovanosti. Je hodnoceno, zda se žáci zapojují do rozhodování ve věcech, které se jich týkají a zda mají možnost vyjádřit svůj názor a je tak rozvíjena jejich samostatnost a odpovědnost. Zda pedagogové svým osobním chováním projevují demokratické smýšlení a zda se inspiroují metodami, které rozvíjejí demokratické hodnoty ve škole a zda škola organizuje workshopy, besedy, přednášky k aktuálním společenským tématům. Poslední hodnotící oblastí třetího kritéria je spolupráce pedagogů na svém profesním rozvoji. Jedná se o to, zda mají pedagogové proaktivní přístup ke své profesi a k jejímu růstu. Zda si sdílejí informace o kvalitních seminářích, kurzech, zda si vedou profesní portfolio, zda si vyhodnocují své individuální plány profesního a odborného rozvoje. Zda škola má vypracovaná kritéria pro hodnocení práce pedagogů.

Čtvrtým kritériem je **výuka**. Ta je hodnocena v oblasti přípravy měřítkem, zda je promyšlena a připravována v souladu s kurikulárními dokumenty školy, jejich cíli a s potřebami žáků. Jedná se o rozložení učiva, pravidelnou evaluaci tohoto plánu, zda jsou cíle naplňovány. Je hodnoceno, zda je využíváno příkladů inspirativní praxe a zda v této oblasti pedagogové sami na sobě i společně pracují, zda společným sdílením a úsilím dochází k zlepšení jejich vlastní výuky a zda v centru pedagogického úsilí je žák. Druhou oblastí při hodnocení výuky se kritérium zaměřuje na šíři a rozsah spektra výchovně vzdělávacích strategií, které pedagogové využívají k dosažení stanovených cílů. Podpora didaktických metod u pedagogů, podpora rozvoje výukových metod, zda je podporována projektová, tandemová výuka, zda jsou ve výuce využívány moderní technologie. Další hodnotící oblastí je, zda pedagogové sledují vzdělávací pokrok každého žáka a jeho potřeby zohledňují při plánování výuky a nabízejí jim takové aktivity, které odpovídají

očekávanému vývoji žáka, Sleduje se, zda jsou žáci vedeni k sebehodnocení a zda se se i v této oblasti pedagogové vzdělávají. Sleduje se i využívání informačních technologií pedagogy v jednotlivých předmětech. Poslední sledovanou oblastí tohoto kritéria je sociální a osobnostní rozvoj žáků, jestli pedagogové nabízejí žákům aktivity, které budou posilovat sebepojetí, sebevědomí, psychickou zdatnost a odolnost, zda se žáci mohou samostatně projevit, vyjádřit a obhájit svůj názor a zda se žáci mohou zapojit do akcí a života školy. Podle České školní inspekce se toto kritérium naplňuje vlastními žákovskými projekty, podílení na výzdobě třídy, školy, školní časopis, zapojení žáků např. do dne otevřených dveří, soutěží, žákovská samospráva-školní parlament.

Pátým kritériem jsou **vzdělávací výsledky žáků**. Hodnotí se sdílení informací o aktuálních výsledcích vzdělávání každého žáka a sledování jejich pokroků, a zda škola na tyto změny reaguje vhodnými pedagogickými opatřeními, spolupráce se zákonnými zástupci žáků, využívání testování interního i externího. Druhou oblastí, která se při hodnocení kritéria výuky sleduje a hodnotí je, zda výsledky vzdělávání žáků dlouhodobě a v plné šíři odpovídají výsledkům dle vzdělávacích programů a škola je tento soulad doložit a prokázat. Žákům, kterým se nedaří těchto výsledků dosahovat je poskytována efektivní podpora. Třetí hodnocenou oblastí je motivace žáků k dosahování dobrých výsledků a posilují sociální, osobnostní a občanské kompetence. Škola v oblasti motivace spolupracuje s odborníky, využívá dostupné nástroje a metody, hledá příčiny ztráty zájmu o vzdělávání a snaží se je odstraňovat, zvyšuje míru sounáležitosti žáků se školou např. budováním rituálů, výukové aktivity napříč ročníky, adaptační pobyty, soutěže, neformální setkávání, apod. Poslední sledovanou oblastí při hodnocení výuky je hodnocení úspěšnosti žáků v průběhu i ukončování vzdělávání, zda škola dokáže zpracovat opatření, která povedou ke zkvalitnění hodnocení úspěšnosti žáka, a tím snižuje neúspěšnost žáků.

Posledním, šestým kritériem je **podpora žáků při vzdělávání** (rovné příležitosti). U tohoto kritéria se hodnotí, zda škola je vstřícná ke všem uchazečům, bez ohledu na jejich pohlaví, věk, etnickou příslušnost, kulturu, rodný jazyk, náboženství, rodinné zázemí, ekonomický status a speciálně vzdělávací potřeby, aby žáci měli srovnatelné podmínky vzdělávání. Další dílčí oblastí tohoto kritéria je hodnocení poskytované účinné podpory žákům s potřebou podpůrných opatření, identifikuje tyto jejich potřeby, spolupracuje

s odbornými pracovníky, poskytuje a vyhodnocuje podpůrná opatření. Poslední specifikovaná oblast tohoto kritéria je zaměřena na osobnostní rozvoj žáků, jejich tolerance a respekt vůči jinakosti. Škola nabízí takové aktivity a akce, které jsou dostupné pro všechny žáky, aby nikdo nebyl vyčleňován.

Těmito kritérii hodnotí Česká školní inspekce školy a školská zařízení na škále čtyř stupňů hodnocení. Úrovně těchto stupňů jsou jednotlivě označeny jako výborná, očekávaná, vyžadující zlepšení, nevyhovující. Aby škola mohla být zařazena do konkrétní úrovně, záleží na souladu a vyhodnocení popisu každého kritéria a interní metodické instrukce, kterými Česká školní inspekce specifikuje pohled na dílčí části jednotlivých kritérií.

Zřizovateli inspekční zpráva poskytuje ucelené závěry. K průběhu i závěrům je zástupce zřizovatele zván. Písemná podoba zprávy hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání konkrétní školy. Popisy jednotlivých kritérií, jejich závěrné souhrny již nejsou jednotlivě popsány, je potřeba na jednotlivá kritéria odpovědi v textu vyhledat.

### **2.3 Vliv zřizovatele na kvalitu školy v zahraničí**

Ze zahraničních států bylo zvolené téma mapováno ve Slovenské republice. Byly zkoumány dokumenty, které upravují vztah zřizovatele a ředitele školy a nastavují požadavky na kvalitu školy, školského zařízení. Z dostupných dokumentů je zásadním dokumentem **Zákon č. 596/2003** o štátnej správe v školstve a školskej samospráve. Konkrétně §3 -§4 se týkají ředitele školy a školského zařízení a vyplývají z nich povinnosti zřizovatele. §3 stanovuje postup pro jmenování ředitele ve státní škole - vykonávající státní správu. Tento paragraf se netýká církevních škol. U státních i církevních škol ale platí, že zřizovatel jmenuje ředitele, dohodne se s ním na funkčním období, podmínkách, které uvede v pracovní smlouvě a určí mu platové zařazení. Ředitel musí splňovat odborné předpoklady a musí mít nejméně pět let praxe v pedagogické činnosti nebo pět let odborné činnosti. Ředitel vystupuje jako právnická osoba, je zaměstnancem školy. Zákon dále definuje, za jakých okolností může zřizovatel ředitele odvolat. Ředitel zdravotní školy

může být odvolán na podnět ministra zdravotnictví, když se prokáží závažné nedostatky. To je rozdílné od zákonných norem v České republice. Zákon zde dále uvádí, kdo ve škole zřizované státem vystupuje za zřizovatele – starosta obce, předseda samosprávného kraje nebo přednosta okresního úřadu v sídle kraje. U církevních škol toto není definováno. Zákon popisuje zánik výkonu funkce ředitele a výběrové řízení. §5 definuje za co má ředitel zodpovědnost jednak obecně a jednak podle druhu školy je jeho zodpovědnost odlišně vymezena. To v plném rozsahu platí pro státní školy a pro církevní školy se tento paragraf uplatňuje v přiměřené míře, stejně jako aplikace celého tohoto zákona je směrem k církevním školám uplatňován podle §38 v přiměřené míře.

**Školský zákon č. 245/2008** je hlavním školním zákonem, ale kvalitu vnímá implicitně např. přes nastavení školního vzdělávacího programu. Dále definuje vzdělávací standardy, výchovné standardy. Zákon č. 138/2019 o pedagogických zamestnancích a odborných zamestnancích nemluví konkrétně o kvalitě, ale definuje požadavky na pedagogické pracovníky, např. předpoklady pro výkon pedagogického pracovníka, které jsou shodné s požadavky, které určuje legislativa České republiky, kvalifikační předpoklady, rozvoje se nastavují i určité parametry kvality, kariérový stupeň. V tomto zákoně se nemluví přímo o kvalitě školy, ale přes některá nastavení, např. Plán profesního rozvoje, který zpracovává každá škola konkrétně, se nastavují i některé parametry kvality školy.

Pro církevní, katolické školy je závazný dokument **Štatút katolíckých škôl a katolíckých školských zariadení** v zriaďovateľskej pôsobnosti Rímskokatolíckej cirkvi Bratislavskej arcidiecézy. Tento statút je v súlade se Smlouvou mezi Slovenskou republikou a Svatým stolcem o katolícké výchově a vzdělávání. Dále je v souladu s Kanonickým právem i Ústavou Slovenské republiky. Dokument vymezuje pojem katolícká škola a uvádí, že katolícká škola se ve výchově a vzdělávání opírá o zásady katolícké nauky. Dokument uvádí důvody pro zřízení takové školy, kterými jsou zvyšování duchovní i kulturní úrovně a plnější rozvoj lidské osoby a plnění úlohy církve jako té, která j učí. Upravuje výuku náboženství jako povinného předmětu. Přijímání žáků není omezeno na žáky s katolíckým nebo jiným vyznáním či bez vyznání, ale vyžaduje se písemný souhlas rodičů, že souhlasí s výchovou a vzděláním v duchu katolícké víry a morálky. Další část tohoto dokumentu se věnuje zaměstnancům katolícké školy. Ředitel vedle zákonných požadavků a ustanovení se

musí vyznačovat správnou naukou a bezúhonným životem v souladu s Kanonickým právem. Stejný požadavek je i na pedagogické zaměstnance, kteří se mají aktivně podílet na duchovní formaci žáků. Je zde i popsána práce duchovního správce školy. Je zde vymezena i zodpovědnost ředitele školy a školského zařízení a postavení arcidiecézního školského úřadu, nakládání s majetkem a financemi a závěrečná ustanovení.

Celý tento dokument upravuje postavení a úlohu katolických škol, vymezuje jejich povahu v souladu se zákony Slovenské republiky a církevním právem. Zdůrazňuje jejich prestiž a význam ve společnosti. Deklarace tohoto statutu, konkrétní požadavky, nastavené cíle a úsilí o jejich dosažení může nepřímým způsobem ovlivňovat kvalitu školy. Dokument byl podepsán 20. prosince 2011 a je účinný od 1. ledna 2012. Oproti dokumentům v České republice se jedná o aktuální a konkrétní dokument nastavující srozumitelné požadavky.

Poslední dokument jsou poměrně nové, **Štandardy a kritériá pre katolícke základné a stredné školy**. Jedná se celkem o 13 standardů, které mají popsána jednotlivá kritéria těchto standardů. Naplnění každého kritéria je hodnoceno v rozmezí čtyř úrovní, z nichž nejvyšší úroveň je čtvrtá a nejnižší úroveň je první. Každé kritérium má uvedeny možné zdroje, kterými lze dokázat jejich naplnění. Jednotlivé standardy definují a hodnotí: 1. Identitu katolické školy, zakořeněné v evangelijních hodnotách. 2. Vypracované kurikulum pro náboženství jako součást školního vzdělávacího programu, který integruje víru, současnou kulturu duše a život. 3. Škola poskytuje žákům evangelizaci i v rámci neformálního vzdělávání a mimoškolního prostředí, dává příležitost k liturgiím a modlitbám, zúčastňuje se charitativních akcí a služeb, iniciuje aktivity v prospěch společného dobra. 4. Škola věrná svému poslání, poskytuje možnosti pro růst a formaci ve víře zaměstnancům, rodičům a nabízí jim příležitosti zapojit se do charitativních akcí a iniciativy v prospěch společného dobra. 5. Správu katolické školy tvoří zřizovatel, vedení školy, rada školy a poradní orgány, při čemž se respektují role legitimních autorit a v rámci svěřených kompetencí každá tato složka se podílí na chodu a rozvoji školy, její kvalitě a vitalitě a dohlíží na plnění poslání školy. 6. Katolická škola má kvalifikované vedení, které realizuje poslání školy a její vizi. 7. Jasně zformulovaný školní vzdělávací program v souladu se státním vzdělávacím programem, klíčovými kompetencemi 21. století, evangelijními hodnotami a který se implementuje skrze výchovně-vzdělávací proces. 8.

Škola používá metody a techniky, které sledují všechny oblasti života školy, které zdokumentují efektivnost osvojení si vědomostí, kompetencí a zručností a efektivnost výchovně-vzdělávacích programů. A to tak, aby informace o škole a výsledky žáků byly transparentní a poskytovaly přehled o stavu a procesu zkvalitňování. 9. Škola poskytuje aktivity a programy, které jsou v souladu s vizí, aby obohatily výchovně-vzdělávací program a podpořily integrální rozvoj žáka a život jeho rodiny. 10. Škola připravuje krátkodobé i dlouhodobé finanční plány. Ty jsou výsledkem transparentního hospodaření, reflektují způsoby a nástroje, kterými se dosahuje cílů. 11. Škola rozvíjí pracovníky a řídí se personálními programy a směrnici vydanými zřizovatelem, které vymezují požadavky a zodpovědnosti na zaměstnance školy. 12. Škola rozvíjí a řídí se manažerskými plány ovlivňující procesy, vybavení, technologie s cílem podpořit implementaci poslání školy.

Standarty se souhrnně zabývají posláním, řízením a vedením katolické školy, její úspěšností a operativní vitalitou. V těchto standardech je zřetelné úsilí propojit požadavky státu se specifičností katolických škol. Zachovat státem požadované a přidat, obohatit speciálními požadavky konkrétního zřizovatele. Dokument sleduje společné i specifické výchovné i kulturní cíle. Materiál má doporučující charakter. Ambice dokumentu je taková, že by mohl být výsledkem strategického plánu a společné dohody zřizovatelů katolických škol. Strategickým cílem těchto zřizovatelů a škol je podpora prospěchu společného dobra, podpora integrálního rozvoje žáka a života jeho rodiny. To je hlavní hodnota a cíl, rozvoje kompetencí 21. století.

**Vízia vzdelávania na Slovensku v roku 2040** se ke kvalitě škol vyjadřuje takto: „*Štát kontroluje kvalitu poskytovania vzdelávania, zbiera a vyhodnocuje dáta a na ich základe podporuje verejnú diskusiu o nastavení a smerovaní vzdelávania, vedy a výskumu. Každé opatrenie vzdelávacej a výskumnej politiky má zdôvodnený účel, zadaný cieľový stav a nastavené ukazovatele, vďaka ktorým sa vyhodnocuje jeho dopad. Štát koordinuje celý systém vzdelávania a vedy. Rozhodovacie právomoci sú však prerozdelené spôsobom, ktorý umožňuje efektívne riadenie a financovanie na rôznych úrovniach.*“ (todarozum.sk, online)

Kvalita škol na Slovensku jako stav věci a její hodnota je kontrolována a hodnocena, nejčastěji podle dodržování a naplňování zákonných požadavků, jejichž samotné nastavení



nastavuje základní požadavky pro dosahování kvality, podle souladu školních vzdělávacích programů se státním vzdělávacím programem. Pomocí jsou zřizovatelské (interní) standardy, směrnice a dokumenty, které kvalitu popisují, konkretizují. Z pohledu zmíněné vize, kdy kvalitu kontroluje stát, jde o smysluplné a účelné pojetí, jehož důvody, cíle jsou diskutovány a ukazatelé jsou srozumitelně nastaveny a formulovány.

### 3 Výzkumné šetření

#### 3.1 Stanovení výzkumného problému

Základním tématem diplomové práce je vztah mezi zřizovatelem a školou, konkrétně, zda zřizovatel ovlivňuje – má vliv - na kvalitu školy.

Výzkum byl realizován se zřizovateli i s řediteli škol a byl zkoumán dvojí optikou: První pohled byl zkoumán optikou **kritérií kvalitní školy** podle České školní inspekce. Jedná se o kritéria, která byla zpracována pod názvem Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Odborná veřejnost tento dokument zná. Česká školní inspekce při inspekční činnosti ve školách s ním aktivně pracuje a od uvedeného roku tato kritéria uvádí ve svých ročních plánech hlavních úkolů pro aktuální školní rok. Školu podle nich hodnotí. Školu však zřizují zřizovatelé. Výzkum se zabývá otázkou, jak zřizovatelé přispívají k naplnění těchto kritérií kvalitní školy? Zda podpora a vliv zřizovatele umožňuje naplňovat kritéria kvalitní školy podle České školní inspekce. Druhou optikou byla **subjektivní kritéria respondentů** - co respondenti, se kterými byl výzkum realizován, hodnotí jako kritérium - kategorii kvality školy.

Výzkum obsahuje porovnání, zda se tato dvojí kritéria, tento dvojí pohled na kvalitu školy prolínají, případně liší. Zda a do jaké míry zřizovatel má vliv na naplnění kritérií kvalitní školy podle České školní inspekce, zda má zřizovatel případně jiná kritéria, která považuje za důležitá.

#### 3.2 Cíl výzkumu

Charakterizovat vliv zřizovatele na naplňování kritérií kvalitní školy u dvou škol stejného typu, rozdílného zřizovatele.

**Výzkumná otázka:** Jak zřizovatelé přispívají k naplnění kritérií kvalitní školy? Zda podpora a vliv zřizovatele umožňuje naplňovat kritéria kvalitní školy podle České školní inspekce.

### **Dílčí výzkumné otázky**

**Co pro ředitele, zřizovatele znamená kvalita školy?** (Co vnímá jako kvalitu, co požaduje jako kvalitu, co hodnotí jako kvalitu? Jaké má pro to požadované důvody? Proč? Co je jejich cílem?)

**Jaké nástroje využívá pro dosahování svých cílů ve škole?** (Jaké nástroje používá k dosažení kvality? Jak hodnotí dosažení kvality – zda se skutečně uvedenými nástroji podařilo dosáhnout požadovaného? Jaké z nich považuje ředitel školy za vlivné pro kvalitu školy?)

**Jakým způsobem se zřizovatel zapojuje do chodu školy?** (Charakterizovat vztah mezi zřizovatelem a ředitelem. Zákonem stanovená součinnost zřizovatele a ředitele ovlivňuje kvalitu školy? Podpůrné orgány – ovlivňují kvalitu školy? Jak?)

### **3.3 Charakteristika respondentů**

Výzkum byl realizován s čtyřmi respondenty, z celkem dvou škol. Dva respondenti, vždy ředitel a zástupce zřizovatele, byli respondenty z jedné školy. Názvy škol i respondentů uvádím pod pseudonymy.

1 základní škola státní, kterou v práci uvádím pod pseudonymem „Žlutá“. Respondenty byli Karel a Tomáš.

1 základní škola zřizovaná jedním církevním zřizovatelem, kterou v práci uvádím pod pseudonymem „Bílá“. Respondenty byli Václav a Anežka.

### **3.4 Metodologie diplomové práce**

Pro diplomovou práci byl zvolen s ohledem na stanovený cíl a výzkumné otázky kvalitativní výzkumný design. Jedná se o nečíselný výzkum. Jeho cílem není porovnávat množství dat, ale jedná se o práci se slovem a jeho analýzu. *„Kvalitativní analýza a interpretace dat je hledání sémantických vztahů mezi nimi a spojování deskriptivních*

*kategorií do logických celků.*“ (Konopásek, 2007 in Švaříček, Šedová, 2014, s. 16)  
„Kvalitativní výzkum nemá na začátku stanovené hypotézy, tak jako to má kvantitativní výzkum. U tohoto druhu výzkumu se stanovují výzkumné otázky.“ (Veteška, 2016, s. 244)  
Postup výzkumu byl zvolen nejprve podle volby předmětu zkoumání a následně byl stanoven postup zkoumání.

Rámcové uspořádání výzkumu, tedy designem výzkumu byla zvolena případová studie, zkoumání jednoho případu. Zvolený případ tohoto výzkumu je vztah zřizovatele a ředitele školy, který byl zkoumán z různých úhlů pohledů. Metodologická literatura případovou studii definuje jako „*detailed studium jednoho nebo několika případů...Případová studie, jak vyplývá z názvu, je empirickým designem, jehož smyslem je velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málu případů.*“ (Švaříček, Šedová, 2014, s. 96 - 97). Tento design případové studie je odbornou literaturou doporučován v situacích výzkumu, kdy se ptáme na určité procesy, jevy nebo události otázkami jak, proč. (Švaříček, Šedová, 2014, s. 101). S ohledem na definice odborné literatury a s ohledem na cíl výzkumu, kterým nebylo zevšeobecňovat, ale realizovat hluboký a důkladný výzkum, byly proto pro výzkum realizovány pouze čtyři rozhovory.

**Metody pro sběr dat byly zvoleny** rozhovory, dotazování, analýza dokumentů. Stěžejní částí výzkumu byly rozhovory s řediteli a se zástupci zřizovatelů, případné dotazování tazatelem. Sekundárním podkladem výzkumu byla analýza dokumentů.

### **3.5 Analýzy dat výzkumu**

Jednotlivé **rozhovory** byly vedeny spontánní formou, žádná kritéria, ani kritéria kvalitní školy České školní inspekce nebyla respondentům nabízena. K danému tématu se měli vyslovit na základě vlastního přístupu, praxe a zkušenosti. V případě nepřesně popsané skutečnosti byli **dotazováni** tazatelem. Rozhovory byly následně zaznamenány v **transkripci metodou Leix** tak, aby byla zaznamenána originalita respondenta, atmosféra rozhovoru a jeho etika. Se získaným textem bylo pracováno **metodou kódování**. Jde o takové postupy a operace, jejichž pomocí jsou získané údaje rozebrány a opět složeny novým způsobem. Švaříček, Šedová tyto operace a práci s textem výstižně popisují: „*Při*

*otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje“.* (Švaříček, Šedová, 2014, s. 211).

Získaná data byla analyzována a tříděna pomocí kódování, dvojitým způsobem:

- První kategorií byla samotná kritéria kvalitní školy České školní inspekce.
- Druhou kategorií byla subjektivní kritéria respondentů, podle toho, čemu se ve svých výpovědích tematicky významně věnovali, o čem převážně hovořili.

Pro obě analýzy bylo vytvořeno velké množství kódů, text byl velmi podrobně rozebrán a následně přiřazen ke kategoriím.

Výpovědi respondentů byly následně vzájemně porovnány, vždy za jednu školu, aby výzkum mohl doložit v jednotlivých kategoriích dílčí a závěrečné výsledky u těchto konkrétních škol a doložit tak přístup jejich zřizovatelů ke kvalitě školy.

Následně byla provedena **analýza dokumentů**, které byly zkoumány jako datové zdroje metodou triangulace. *„Pod pojmem triangulace se rozumí kombinace různých metod, různých výzkumníků, různých zkoumaných skupin nebo osob, různých lokálních a časových okolností a teoretických perspektiv, jež se uplatňují při zkoumání určitého jevu.“* (Hendl, 2005 s. 149) Jedná se o metodu kvalitativního výzkumu, která umožňuje, že stejný jev nebo daný aspekt je zkoumán různými metodami. (Hendl, 2005 s. 149)

Metoda triangulace ověřila a doložila tvrzení respondentů. Tím zvýšila validitu výzkumu. Závěr celé práce obsahuje finální výstupy výzkumu.

### **3.6 Časový harmonogram výzkumu**

Začátkem září 2019 byl realizován **předvýzkum** spočívající ve zkušebním rozhovoru s ředitelem školy, který je zároveň zástupcem a jedním členem zřizovatel. Cílem předvýzkumu bylo vyzkoušet zvolené otázky a vedení rozhovoru s respondentem, přepsat ho a zkoumat, na kolik se podařilo z tohoto rozhovoru získat a vytěžit odpovědi na zvolené téma. Po vyhodnocení předvýzkumu byly zjištěny tyto výsledky: Způsob, jakým byl rozhovor přepsán, neměl dostatečně vypovídající hodnotu pro kvalitativní výzkum, protože přepisem nebyla zaznamenána zvuková podoba jazyka, mluveného projevu, jeho

originalita, např. rozpaky, smích, adhezní zvuky atd. Pro přepis výzkumných rozhovorů byla zvolena transkripce Leix. Jedná se o metodu stanovující určitá pravidla pro přepis rozhovoru tak, aby byla zaznamenána originalita respondenta, nepozměněna jeho slova, atmosféra rozhovoru, aby výpovědi rozhovoru nebyly zkresleny a přepis rozhovoru respektoval etiku výzkumu. (Leix, 2006) Dalším závěrem předvýzkumu byla skutečnost, že respondent na obecně položené otázky na téma kvalita školy odpovídal velmi obecně a bylo potřeba reagovat a doptávat se co tím konkrétně myslí, jak jsou konkrétní cíle ve škole nastaveny, jak ověřuje, že cílů bylo dosaženo a podle jakých měřítek. Na základě tohoto předvýzkumu byla upravena příprava rozhovoru. Témata, okruhy rozhovoru byla ponechána, ale byla vytvořena pomocná struktura bodů (co, proč, jak) pro případné dotazování, aby bylo z rozhovorů pro výzkum získáno maximálně možné množství informací a tazatel se dostal co nejvíce k podstatě tématu.

Samotný **výzkum** realizován individuálními rozhovory s řediteli a se zřizovateli byly uskutečněny v rozmezí listopadu 2019 – leden 2020. Zásady pro realizaci rozhovoru vycházely z odborné literatury. Mikuláščík (2015) uvádí, že tazatel by měl dopředu vědět, co chce zjistit a k čemu má rozhovor sloužit. To je v diplomové práci stanoveno cílem výzkumu, výzkumnou otázkou i dílčími výzkumnými otázkami. Při oslovení zvoleného respondenta byl vysvětlen cíl výzkumu a požadavky. Oslovení respondenti neodmítli. Byl domluven termín a místo rozhovoru s vymezením času. Při osobním setkání byl nejprve předložen písemný souhlas s nahráváním rozhovoru a jeho zpracování pro daný účel. Respondent byl požádán o podepsání souhlasu.

**Analýza dokumentů** byla realizována v období únor až březen 2020.

### **3.7 Předvýzkum**

Zkušební rozhovor byl realizován s ředitelem církevní mateřské, základní školy a gymnázia, který je v roli ředitele, ale i jedním ze zástupců zřizovatele. Respondent je cizinec, mluvil česky, ale ne zcela gramaticky správně.

**První část byla zaměřena na kritéria kvalitní školy podle České školní inspekce. Samotná kritéria kvalitní školy byla použita jako kódy. V této části byla zjištěna následující data.**

#### **Kategorie: koncepce a rámeček školy**

Škola má nastavenou koncepci podle augustiniánského vzdělávání „*trochu se snažit tady v České republice instaurovat nebo začínat fungovat a učit podle augustiniánského způsobu vzdělání*“ Cílem je hodnotová výchova nové generace. „*Vychovat novou generaci křesťanů*“ K tomu škola používá duchovní plán školy, ve kterém stanoví konkrétní hodnoty a zkonkretizují, co to pro žáky a školu konkrétně znamená, jak se to bude v jejich chování a přístupu projevovat. „*Naším znakem je srdce a kniha. To znamená, že to jsou ty základní naše hodnoty.*“ Úspěšnost realizace se hodnotí na každé pedagogické radě. „*Při každé pedagogické radě si sami hodnotíme duchovní program školy a to je pro nás důležitý. Jak to je, co se nám daří, protože práce tohoto projektu vnímavost- každá třída má povinnost zkonkretizovat, co to znamená vnímavost.*“ Škola má jasnou koncepci a stanovený rámeček školy postavený především na hodnotách a jasném záměru. Má nastavené hodnocení pro získávání zpětné vazby, případnou úpravu mechanismů, aby se stále dařilo záměr školy naplňovat.

#### **Kategorie: pedagogické vedení školy**

Vedení školy se pravidelně schází se všemi zaměstnanci. „*Jako ředitel chci mít čas pro děti a pro učitele.*“ Monitoruje jejich práci, řeší jejich problémy, podporuje jejich rozvoj, má pro to nastavené mechanismy a vytváří dobré klima školy. „*Jinak se snažím, aby byly dobré vzájemné vztahy mezi učiteli, učiteli a žáky, žáci mezi sebou, vztahy s rodiči...Když je problém, hned ho řeším....Pro učitele jsem tady pořádk. Škola se rozrůstá. S každým se scházím 1x ročně. Je to minimálně půl hodina. Tento rok jsem si také řekl, že to budu dělat trochu jinak a mám stanovený každý čtvrtek od 14 do 15:30. To je hodina a půl a nedělám nic jiného., nebudu ani chodit po škole, ani hrát s dětma. Prostě to jsem k dispozici učitelům. A když někdo z nich něco potřebuje řešit, řeknu fajn, přijď ve čtvrtek. Oni musí*

vědět, že ředitel je tady pro něj, mají tu důvěru a ředitel má na ně čas. S tímto přístupem je v souladu se zřizovatelem, neboť sám ředitel je zároveň zřizovatel, jedním ze zástupců zřizovatele. Ředitel využívá formu školení a seminářů, dbá o rozvoj pedagogických pracovníků a má tuto oblast systematicky nastavenou. „Učitelé mají právo minimálně 3x ročně na různé semináře školení a takové věci, vzájemně se domlouváme. Pak také já jim dám čas na duchovní cvičení nebo rekolekce, aby na ně chodili, zaplatím mu to, zajistím zástup, protože investuje – ten učitel - do sebe. A to jsou třídní duchovní cvičení nebo týdenní? To je jedno. Jak si to kdo vybere, řekne kdy, domluvíme se, zajistím zástup, a řekneme si, jak to bude. Platím jim na to 2500,-Kč.“

### **Kategorie: Kvalita pedagogického sboru**

Vedení školy předpokládá, že samotná hodnotová orientace učitelů a jejich osobní nastavení je základním předpokladem pro dobrou odbornou práci. „U nás jsou pedagogové věřící, téměř všichni. A to je základ. Já nemusím diskutovat školní plán. Vědí, co to obnáší a umí s tím pracovat.“ Předpokládá, že učitelé umí pracovat se školním vzdělávacím plánem a po odborné stránce. Neuvedl, že by o toto nějak konkrétně pečoval. Vedení školy vyhledává motivované zaměstnance, motivaci vnímá jako předpoklad pro dobré vzájemné vztahy. „Potřebuji nadšení lidí. Snažíme se řešit problémy, které máme, mít kladné vztahy a to je otázka vztahovosti. Vztahy musí být dobře.“

Vedení školy vytváří prostor pro vzájemnou diskuzi a sdílení pedagogů především, zda se daří dosahovat hodnotově nastavený cíl. Diskuze a sdílení tohoto je běžnou součástí běžného programu pedagogických porad, kde se řeší běžné vzdělávací záležitosti, jakými jsou metody vzdělávání, hodnocení žáků, organizace výuky, školy, programů apod. „Při každé pedagogické radě si sami hodnotíme duchovní program školy a to je pro nás důležitý. Jak to je, co se nám daří, protože práce tohoto projektu vnímavost- každá třída má povinnost zkonkretizovat, co to znamená vnímavost.“ Ředitel u pedagogických pracovníků pečuje a systematicky řídí oblast, která je v této konkrétní škole nadstavbou, která vychází ze záměrů zřizovatele a z koncepce školy, jejího specifického zaměření.



### **Kategorie: Kvalita výuky.**

Ředitel velmi stručně uvedl, že kvalitu výuky zajišťuje kvalitní nabídka vzdělávání, která reaguje na současný světový vývoj (výuka čínštiny) a kterou zajišťují kvalitní učitelé. *„Je to kvalitní nabídky vzdělávání, zajištěná dobrými učiteli. My třeba na gymnáziu máme výuku čínštiny dva roky a dva roky latinu.“* Konkrétní význam slova kvalita však nespécifikoval. Uvedl, že pro kvalitu výuky je důležitá spolupráce mezi učiteli, spolupráce s dalšími institucemi, předávání informací, materiální vybavení a podmínky pro vzdělávání. Tedy spíše uvedl, co všechno pro kvalitu výuky dělá, v čem si myslí, že spočívá souvislost s kvalitou výuky. Kvalitu výuky při tomto rozhovoru však nespécifikoval.

### **Kategorie: Vzdělávací výsledky žáků**

Pro vedení školy nemají prioritní význam výsledky žáků, ale vnímání souvislostí, význam vztahů, které ovlivňují jednotlivce i celou atmosféru ve škole. *„Matematika, fyzika nebo čeština jsou pro nás jenom prostředek. Udělat zkoušky, maturitu není nejdůležitější. A to se musí přijít podívat. Ať vidí, jaké vztahy jsou mezi dětmi, učiteli rodiči. Má pro tebe význam rodina? Tak jasně, škola je rodina. Aby vnímali předměty pouze jako prostředky, které vedou k radosti, že se to mohou učit, radost, že jim je ve škole dobře, aby vnímali souvislosti. Vědět proč se to učím, proč to dělám, že jde o nějaký vztah se školou, se spolužáky, spaní učitelkou, s rodiči.“* Samotné předměty uvádí jako prostředek k pochopení hodnoty života.

### **Kategorie: podpora žáků při vzdělávání**

Toto téma se v rozhovoru nevyskytlo.

**Druhou výzkumnou částí u respondenta byla subjektivní kritéria respondenta** - co respondent hodnotí jako kritérium kvality, na co subjektivně klade důraz.

### **Kategorie: Duchovní plán školy**

Duchovní plán školy je zásadním dokumentem, který má stanovené cíle jak dosahovat a naplňovat konkrétní vizi školy a vlastní pojetí kvality školy, vlastní přidané nadstavby. „*To je ten základní dokument každého roku. Tedy věříme, že ty hodnoty jsou a k těm hodnotám směřuje práce.*“ Má v něm stanovené vlastní cíle školy, které vycházejí ze záměru zřizovatele, i ředitele školy a tedy specifického vymezení školy. Formuluje společné zaměření života, hodnot školy a způsoby chování pro daný školní rok. Jeho konkrétní realizaci si jednotlivé třídy domlouvají společně i s třídními učiteli. Nastavují si, jakými konkrétními projevy budou tyto hodnoty naplňovány. „*Třída se domluví a v rámci třídnických hodin se o tom baví, hodnotí si to, zhodnotí je třídní učitelka a pak s tím jdeme na ty velké setkání, pedagogické rady a říkáme si jak na tom která třída je, jak to má a pak škola jako celek. Jestli fungují jednotlivé třídy, funguje první stupeň, druhý stupeň.* Jeho realizace se hodnotí pravidelně na pedagogických radách, diskutuje se o tom, společně se hledají jiné postupy, v případě, že domluvené postupy nefungují. Ředitel naplnění tohoto duchovního plánu hodnotí subjektivně, podle vlastního úsudku, když vidí, že se žáci v těchto věcech zlepšili, že je dělají automaticky dál, že na sobě udělali kus práce. „*Já to hodnotím během roku. Hodnotím to ve všech předmětech. Hodnotím, jestli to je jiné. Jestliže na konci loňského školního roku jsem viděl, že děti jsou trpělivější než na začátku roku. Když tento rok uděláme tolik kroků, aby děti byly vnímavější – pozorovaly, myslely a konaly.*“

Duchovní plán školy má podpořit prostředí, které bude hodnotově podnětné pro růst dobré generace, hodnotově orientované křesťanstvím, případně pro podporu nových duchovních povolání, tedy kněží a řeholníků a řeholnic.

### **Kategorie: Finanční podpora**

Ekonomická situace je konzultována s ekonomem. „*Ekonom říká, co doporučuje a nedoporučuje. Např. školné jestli bude 1000 nebo 2000 a já řeknu, že to je moc drahý a on to zase chápe, apod., ale poslední slovo je na mně, na řediteli. Upozorňuje na nebezpečí na případný minusový schodek. Někdy, ale musíme riskovat.*“ Ze svého odborného pohledu

dává návrhy a doporučení pro hospodaření školy, rozhodnutí je, ale na řediteli školy. Finanční podpora je nepostradatelná. Zřizovatel investuje do budovy školy. Pro finanční ohodnocení zaměstnanců školy shání prostředky členové rady školské právnické osoby a to od dárců, sponzorů. Zřizovatel předpokládá, že v budoucnu, pokud nebude potřeba investovat do budovy, bude přispívat i na mzdy zaměstnanců. *„I finanční podpora, aby se učitelé cítili docenění. To se snaží shánět prostředky členové rady ŠPO. Zřizovatele nemůže, protože investuje do budovy do baráku – to je 3 mil. ročně investujeme. Za nějaký čas to nebude třeba a budeme investovat třeba jen jeden mil. A pak bude přispívat i na platy, aby bylo trochu lépe.“*

### **Kategorie: Systémová podpora týmem lidí**

Zřizovatel spolu s ředitelem dbají o tři oblasti života školy: podpora duchovního zaměření školy, podpora učitelů a ekonomika. Tyto oblasti vnímají jako důležité pro udržení vize školy a pojetí vlastního rozměru a kvality. Aby se jim to dařilo, je pro ně důležitá volba externích spolupracovníků, volba lidí do týmu, kteří se o tyto oblasti systémově starají. Na každou tuto oblast musí být odborník, člověk, který těmto věcem rozumí a umí je řídit. *„Duchovní podpora, podpora učitelů, finance. To jsou oblasti, které si zřizovatel hlídá, aby ta škola byla takovou, jakou ji chce mít. To znamená, že i sem spolubratři docházejí na nějaké aktivity, Ano. Přijdou sem, někdy se zapojí do cizojazyčné konverzace, jeden z nich někdy i případně zastupuje (biologie). Předseda Rady ŠPO pan XY, je tady celkem pořád. On je ekonomem. Vnímá, co je třeba řešit, řeší i rozpočet, chodí na schůze od MŠMT, dělá rozpočet, konzultuje se mnou. Je to o tom vybrat správné lidi, kteří rozumí těm všem věcem. Každý pak dělá to, co umí: umíš čísla, pak dělej čísla. Umíš duchovní věci, pak je dělej. V tom je systémová podpora.“*

Aby tento tým lidí spolupracoval dobře, je důležité, aby se účastnil života školy, různých akcí a byl přítomen mezi žáky, rodiči, prarodiči, s farností. Proto se celý tento tým zapojuje do života školy, do různých akcí.

### **Kategorie: Potřeba času na lidi**

Ředitel chce mít čas na děti, zaměstnance, rodiče. „*Se zaměstnanci to jsou osobní setkání a najít čas pro ně. Jako ředitel chci mít čas pro děti a pro učitele. A pro rodiče. Pro učitele jsem tady pořád.*“ Je to jeho nezbytnou potřebou k tomu, aby mohl řešit problémy, odbourávat tak jejich důsledky a tím dosahovat stanovené vize, rozměru školy a pojetí kvality, stanovení cílů. Pro tento školní rok si vyhranil čas, ve kterém je k dispozici především učitelům, aby mohli za ním přijít a řešit své problémy. Po roce tuto formu ředitel vyhodnotí, zda byla efektivní. Ředitel je v procesu hledání vyhovující formy, která se mu osvědčí jako nejvíce efektivní. „*Tento rok jsem si také řekl, že to budu dělat trochu jinak a mám stanovený každý čtvrtek od 14 do 15:30. To je hodina a půl a nedělám nic jiného., nebudu ani chodit po škole, ani hrát s dětma. Prostě to jsem k dispozici učitelům. A když někdo z nich něco potřebuje řešit, řeknu fajn, přijď ve čtvrtek. Oni musí vědět, že ředitel je tady pro něj, mají tu důvěru a ředitel má na ně čas...Během tohoto roku budu sledovat, jak to funguje a případně to budu opakovat.*“

Čas na lidi – děti, zaměstnance, rodiče je nezbytnou potřebou pro ředitele školy k tomu, aby mohl řešit problémy, odbourávat tak jejich důsledky a tím dosahovat stanovené vize, rozměru školy a pojetí kvality, stanovení cílů. Ředitel je v procesu hledání vyhovující formy, která se mu osvědčí jako nejvíce efektivní.

### **Kategorie: Seberozvoj**

Ředitel aktivně podporuje seberozvoj učitelů školy a to jak v odborné oblasti tak v osobnostní a duchovní oblasti. Je důležitý rozvoj nejen odborný, ale především duchovně lidský rozvoj učitele. Souvisí se zaměřením a hodnotami školy.

Každý učitel má během školního roku tři možnosti pro vlastní seberozvoj. Důraz je kladen nejen na odbornou oblast, školení, semináře, ale především na osobnostní a duchovní oblast učitele. „*Učitelé mají právo minimálně 3 x ročně na různé semináře školení a takové věci. Pak také já jim dám čas na duchovní cvičení nebo rekolekce, aby na ně chodili, zaplatím mu to, zajistím zástup, protože investuje – ten učitel - do sebe. A to jsou*

*třídenní duchovní cvičení nebo týdenní? To je jedno. Jak si to kdo vybere, řekne kdy, domluvíme se, zajistím zástup, a řekneme si, jak to bude. Platím jim na to 2500,-Kč.“*

Investice do duchovního života učitele má pro ředitele velký význam, aktivně ji podporuje, přispívá na ni určenou částkou a organizačně zajistí skloubení chodu školy a času duchovních rekolekcí učitelů.

### **Porovnání obou výzkumných pohledů**

Ředitel se nejvíce dotýkal tématu **koncepte a záměru školy**. Tu má nejvíce uchopenou, má stanovené vlastní cíle, zaměřuje se především na vlastní záměr, na vlastní zaměření a nadstavbu školy a to v naprostém souladu se zřizovatelem. Záměr ředitele je současně záměrem zřizovatele. Pro realizaci záměru ředitele i zřizovatele má škola vypracovaný vlastní dokument s názvem „**Duchovní plán školy**“, který je zaměřený na rozvoj duchovních a křesťanských hodnot. **Základní nastavení a záměr školy vnímá jako zásadní, co ovlivňuje všechny další kvality školy, především kvalitu pedagogických pracovníků**, jejich výběr, motivaci, způsob práce, další rozvoj a kvalitu výuky. Ředitel v rozhovoru nezmínil poslední dvě kritéria České školní inspekce, ale nelze vyloučit, že je nesleduje nebo že nastavená koncepte a záměr školy na tato dvě kritéria nepřímo nedopadají v nějaké konkrétní podobě. Subjektivně zmíněná, pro ředitele významná kritéria, na která klade důraz, jsou **finanční podpora** školy zřizovatelem, která ovlivní vybavení školy a má vliv na její kvalitu nepřímo. Dále uvedl **potřebu času na lidi, systémovou podporu týmem externích spolupracovníků a seberozvoj** pedagogických pracovníků. Tato tři kritéria jsou pro ředitele zásadní, ovlivňují nastavený záměr a kvalitu školy. Hledání optimálních způsobů nastavení a hodnocení, hledání vzájemné provázanosti s kvalitou školy je však stále v procesu vývoje.

**Odpověď na výzkumnou otázku -jak zřizovatel přispívají k naplnění kritérií kvalitní školy?** V tomto případě, má zřizovatel jasný záměr jakou chce mít školu. Nastavuje záměr i koncepti společně s ředitelem školy. Definuje vlastní pojetí kvality záměru školy a z ní se přímo odvíjí i kvalita pedagogického sboru, kvalita vedení školy, kvalita výuky. Investuje pravidelně do budovy školy. Další zástupci zřizovatele jsou součástí externího týmu

spolupracovníků, kteří jsou po odborné stránce zaměřeni na tři zásadní oblasti, které ovlivňují fungování a kvalitu školy. Pravidelně se při různých příležitostech zřizovatel zapojuje do života školy. Tím vším je v úzkém kontaktu se školou i s ředitelem, má určitou zpětnou vazbu, kterou sleduje realizaci a naplňování záměru a koncepce školy, sdílí ji s ředitelem školy a společně se podílí na hledání a nastavování dalších cílů. Ředitel vnímá podporu a vliv zřizovatele jako zásadní, který se významně podílí na naplňování především vlastních kritérií kvality: duchovní zaměření školy, finanční podporu v podobě investic do budovy, systémovou podporu týmem lidí, podporu seberozvoje pedagogických pracovníků a dostatek času na lidi ve škole. Tato vlastní kritéria kvality se v určité míře prolínají s kritérii kvalitní školy podle České školní inspekce a to především v záměru školy a v kvalitě pedagogických pracovníků.

### 3.8 Výzkum

Výzkum realizován prvním pohledem, kdy samotná kritéria kvalitní školy České školní inspekce jsou samotnými kódy.

#### **Kategorie: koncepce a rámec školy.**

**Karel**, který je ředitelem Žluté školy má jasně nastavenou koncepci a záměr školy, který je založen na smysluplném vzdělávání a rozvíjení osobnosti všech žáků. To vychází ze smysluplných činností a smysluplných vztahů. S tím souvisí skutečnost, že ředitel na základě smysluplnosti definoval pojem kvality. *„tak slovo kvalita neustále řeším, ale protože není pojmenovaná státem, tak jsme si ji tady ve škole pojmenovali my, že když řeším kvalitu tak musí být na začátku pojmenovaná, abychom věděli tu cestu..., kam chceme jít a samozřejmě potom ten způsob realizace jde sám. # to znamená, pro mě kvalita, jednoduchým slovem a po těch šestnácti letech mohu říct, je to nějaký proces #, není to konečný výsledek, je to proces, je to vývoj, je to posun“*. Karel má nastavenou koncepci a záměr školy, k tomu si nastavil vlastní kritéria, nastavil si procesy v jednotlivých oblastech tak, aby koncepce a záměru školy bylo dosahováno. Jeho pojetí je v rámci školy, kterou Karel řídí. Vnímá však možnost střetu neboť státem nejsou kritéria

nastavená. „proč si ČŠI musí dělat svoje vlastní? no protože nemá je nahoře daný. tak by přece to měl pojmenovat stát a ty pak ČŠI kontroluj. ale ted' oni maj vlastní, já mám vlastní a je v tom hokej... a můžeme se v tom i střetávat, že s tím nesouhlasím.“ O podpoře zřizovatele v této oblasti se Karel vyjádřil, že s pedagogickým tématem nemůže jít za zřizovatelem, málokdy je zřizovatel pedagogem a rozumí tomu. Sám vyjádřil otazník nad tím, zda zřizovatel má do této oblasti vstupovat. Vyjádřil se však, že by zřizovatele mělo zajímat pedagogické řízení školy, měl by ho projevit konkrétním zájmem. „víte, já kdybych byl z pozice zřizovatele, kdybych to otočil, tak minimálně bych se scházel s těmi řediteli jak ZŠ, tak MŠ, na určitý pedagogický témata. minimálně bych prostě si řek hele zítra se sejdem a budu chtít se bavit o hodnocení, poprosím, připravte si, jakým způsobem to děláte ve škole, pač mě to zajímá. a fakt bych jenom naslouchal. naslouchal a tím bych umožnil to, že ti ředitelé budou za prvé vnímat, že pro toho zřizovatele je ta pedagogika podstatná.“ Karel si myslí, že zájem zřizovatele podpoří i zájem a přístup ředitelů o tuto oblast a důsledkem bude smysluplné nebo koncepčnější uchopení záměru škol. Karel si váží podpory zřizovatele v péči o budovu, v podpoře ekonomické, legislativní, právní. Konstatuje však, že zřizovatel se stará pouze o majetek a finance, které jsou jeho, tedy spravuje to, co je jeho vlastní, ostatní ho nezajímá.

**Tomáš**, který zastupuje zřizovatele Žluté školy, se zajímá o koncepci školy. Požaduje ji vypracovat a předložit před jmenováním ředitele do nového funkčního období. Důležité pro něj je, aby koncepce měla rozvojový potenciál. Pedagogický rozměr, např. vypracované ŠVP, zaměření školy, vyprofilování školy. Tomáš ponechává na řediteli a to proto, že většina radních pedagogické znalosti vůbec nemá, často se podle volebního období mění a pokud by měli zasahovat do koncepcí škol, do toho, jak budou zaměřené tak by se i koncepce škol měnily velmi často, nebyly by stabilní a neoponechaly by prostor pro samotnou realizaci koncepce. „aby zřizovatel mluvil nějak otevřeně do kvality vzdělávání, že tahle škola má dělat tohle – to je špatně, a pokud by to začal dělat tak za tři roky, budou volby, přijde někdo jinej a řekne ne, ne... tady bilingvní třídy ne, uděláme tady sportovní, to je špatně. každá ta škola se vyprofilovala na nějaký způsob, má zájemce, které oslovuje. máme třeba v XY škole, která má bilingvní třídy už od prvního ročníku většina těch

*předmětů je v angličtině. zavedli to před 6 lety, byl to jejich nápad. ta škola měla málo žáků a od té doby má asi 3x víc. vymyslela to ředitelka s učiteli, jenom to s námi konzultovali a my sme říkali jo, protože nic takovýho tu nebylo a je to dobrý. ale v momentě, kdyby to dostali befelem, že tamhle mají udělat bilingvní třídy, když na to nemaj pedagogy, ani to nechtěj a tak dál, to je špatně. ta škola musí mít určitou míru autonomie, protože pokud je ten zřizovatel trochu rozumnej a bude jim kecat do všeho tak toho ředitele i tu školu otráví.“ Tomáš se vyjadřuje, že to je oblast, kterou sleduje a hodnotí Česká školní inspekce. „jako když ČŠI by kontrolovala peníze městské části, které školám dává na provoz, co s tím ten ředitel dělá. inspekci do toho není nic, úplně stejně mně není nic do toho, jestli ve školním vzdělávacím programu v odstavci 3 mají nějaký nesoulad.“*

To je její odborné vymezení a má pravomoci i kompetence k hodnocení školy. Tomáš uznává dostatečnou potřebu času na realizaci koncepce a uvádí, že jedno šestileté období je krátký časový úsek na naplnění stanovené koncepce, neboť závisí na práci s lidmi, kvalitním pedagogickým sborem. „když přijde ředitel, který není spjat s tou školou, má nějakou koncepci tak za šest let to teprve začne trošku fungovat. ale výsledky jako takový... největší problém mívaj noví ředitelé s lidským materiálem, někdy dochází k obměně i pedagogů, kteří si nezvyknou nebo nepřijmou, tak odejdou, to tak prostě je, no ale, samozřejmě je to složitější... je to běh na dlouhou trať a to má samozřejmě také vliv na tu kvalitu školy.“ Tomáš se školou spolupracuje především tak, že se jí snaží pomáhat, např. řešení oprav v budově školy zajišťuje a realizuje speciální Servisní středisko, které celou agendu řeší za ředitele. Tomáš nabízí školám kromě již zmíněného Servisního střediska, které zajišťuje opravy a rekonstrukce budovy vlastního účetního, který své služby poskytuje za nekomerční cenu. Nabízí odbor právních služeb, pro právní služby a odbor evropských fondů, který pomáhá a administruje dotační programy. Nabízí metodickou podporu, kdy formou pravidelných porad informuje o legislativních změnách a realizuje jednoroční výjezd, kde se ředitelé mohou sdílet a inspirovat se návštěvou jiných škol. To vše Tomáš vnímá jako svou podporu směrem k ředitelům proto, aby měli „volné ruce“ pro realizaci své koncepce ve spolupráci se zřizovatelem. Tomáš uvádí další důvod, proč více nevstupuje do koncepce a zaměření škol tím, že je nedostatek lidských kapacit a odborníků



na straně zřizovatele oproti množství zřizovaných škol. „*my máme navíc 33 škol...není v lidských silách o všem vědět a do všeho mluvit.*“

### **Porovnání za Žlutou školu**

Ředitel vnímá od zřizovatele pomoc a podporu v legislativní, právní oblasti, péči o budovu, finanční podporu jako to, za co je rád, váží si toho, ale podporu realizovaného záměru nevnímá, utváří ji ředitel sám bez zapojení a zájmu zřizovatele. Ředitel má koncepci a záměr školy propracovaný a má pojmenovanou vlastní kvalitu.

Zřizovatel koncepci požaduje, klade důraz na rozvoj školy. Čeho se má rozvoj konkrétně týkat, však nespecifikuje, ponechává v pravomoci ředitelů a respektuje k tomu potřebu času. Ve spolupráci s ředitelem školy pečuje zřizovatel o budovu, nabízí mu právní služby, služby účetní a služby v rámci dotačních programů. Nabízí metodickou podporu v oblasti změn legislativy a výjezdní zasedání ředitelů, které nabízí prostor pro sdílení a inspiraci. Toto vše uvolňuje a vytváří prostor pro realizaci koncepce a zároveň napomáhá její realizaci. Nemá vlastní záměr a pojetí kvality, nemá žádnou přidanou nadstavbu. To nechává v kompetenci ředitelů, kontrolu kvality tohoto pak ponechává v pravomoci České školní inspekce.

**Václav** má koncepci školy rozšířenou o výchovu k hodnotám, která se odráží v atmosféře školy. Hodnoty jsou vnímány jako postoje, činnosti, které vytvářejí prostředí bezpečí, pohody, přijetí individualit žáka a dobrých vzájemných vztahů mezi žákem, učitelem, rodičem. Škola se také profiluje jako jazyková a usiluje o vyšší úroveň, než je standardní pojetí výuky jazyků v základních školách bez tohoto zaměření. Škola seznamuje nově příchozí zájemce z řad rodičů o jinakosti a zaměření školy, seznamuje je se svým přístupem i očekáváním. Škola má nastavená pravidla a důležité pro Václava je, když všichni aktéři školy vzájemně spolupracují. Kvalita školy pak pro ně je právě v tomto společenství, společně realizovat nastavenou koncepci a zaměření školy. Uvedl přístup k tomuto pojetí školy jako náročný a důsledný přístup, který má ale pochopení, když se to nedaří. Významné je pojetí křesťanských hodnot, desatera, konkrétní heslo je význam

slova *serviam*, budu sloužit. Václav požaduje po zřizovateli, aby sám byl součástí školy a byl nositelem těchto hodnot a přístupu, aby byl příkladem toho, jak se hodnotové cíle a přístup mají konkrétně realizovat. *„já si třeba přeju, aby sestry byly součástí školy, i v tom, že říkají, jak si představují, jak by to mělo vypadat, jo?“* Dále Václav spolu se zřizovatelem pracují na písemném vypracování těchto svých zásadních priorit. Aby jeho nároky a myšlenky byly slovně vyjádřeny a písemně zformulovány, aby byly prakticky uchopitelné a konkrétní. Nad tím probíhá diskuze spolu s realizací a hledání toho jak to nejlépe zpracovat, v jakou formu dokumentů. *„Takže sme se domluvili se sestrami, že v rámci bílých škol, teď sme tedy tři školy tady v České republice# že tenhle ten koncept bílého školství, který je zpracován v zahraničí, že nějakým způsobem se pokusíme zpracovat a těm učitelům popsat, co se očekává.“* Pracují na tom formou analýz a syntéz upraveného ŠVP, etického kodexu, vlastních pravidel, zkušeností pracují na zásadním dokumentu, který by zaštitil profilaci školy a ustál obhajobu své jinakosti různým tlakům z okolí.

**Anežka zástupce zřizovatele Bílé školy** má uchopený rámec školy, usiluje o jednotnou koncepci této školy s ostatními školami, které tento zřizovatel zřizuje po celém světě. Jedná se o celý rámec přístupu, který vychází z priorit zřizovatele. Těmi jsou křesťanské duchovní hodnoty a hodnoty řeholního řádu, jejich naplňování a realizace v konkrétním životě. Zástupcem těchto hodnot je slovo *serviam* – „budu sloužit“, které vychází z úcty ke každému člověku. Anežka uvedla širší význam tohoto slova. Pod pojmem *budu sloužit* je i „budu tvořit, chránit, předávat, být tu pro někoho, pro něco“. Uvedla tento význam ve smyslu toho, k čemu má vzdělávání v této konkrétní škole směřovat a vést žáky. Škola má být, podle ní, prostředím, ve kterém vzdělávání není cílem, které bude konzumováno pouze s cílem dosáhnout vzdělání, ale je prostředníkem pro nastavení hodnotového přístupu k sobě, k druhému člověku, ke světu. Tyto hodnoty jsou základem, na kterém je postavena formace ředitelů, formace učitelů, formace žáků. Tento rámec není určován jednou osobou, ale je to společně vypracovaná koncepce školy. Společně na úrovni mezinárodní, tedy školy tohoto zřizovatele po celém světě mají něco společného, ale i na úrovni školy. Školní vzdělávací program školy byl utvářen také ve spolupráci s učiteli, rodiči a cílem je utvářet

školu, vzdělávání a výchovu v ní společně. Tak se jmenuje i školní vzdělávací program. „*Je to něco konkrétního, o co usilujeme společně, tak se jmenuje i školní vzdělávací program pražské školy.*“ Anežka uvedla, že na vytváření dokumentů, kde budou všechny tyto věci formulovány, se pracuje, aby s tím ředitelé mohli aktivně pracovat a opřít se o tyto dokumenty při motivaci, úsilí a vedení lidí k dosažení požadovaných cílů, požadované kvality. Vnímají potřebu systematického uchopení.

### **Porovnání za Bílou školu**

Ředitel má jasně nastavenou vlastní koncepci, kterou realizuje v úzkém spojení se zřizovatelem. Seznamuje a zapojuje do ní všechny aktéry školy: žáky, učitele, rodiče, vedení školy. Zároveň probíhá se zřizovatelem spolupráce nad základním dokumentem, který by rozvinul, obsáhl a zaštitil profilaci školy a ustál obhajobu své jinakosti různým tlakům z okolí.

Zřizovatel má jasnou vlastní představu o koncepci a rámci školy. Aktivně na ni pracuje, vkládá vlastní invenci a usiluje o její realizaci. Jedná se o křesťanské duchovní hodnoty a hodnoty řeholního řádu, jejich naplňování a realizace v konkrétním životě. Na základě zkušeností, vzájemné diskuze reflektuje konfrontaci světa, společnosti a žáků, učitelů, rodičů v konkrétní škole a společně hledají jak na to reagovat a jak nastavit koncept školy. Je to stále otevřené téma, ale zároveň se pracuje na vypracování dokumentů, kde pojetí zřizovatele bude vypracováno jako základní dokument. V něm budou věci formulovány tak, aby s tímto dokumentem mohli ředitelé pracovat jako s výchozím dokumentem.

### **Kategorie: Pedagogické vedení školy**

**Karel** má konkrétně pojmenovanou kvalitu školy a má nastavené konkrétní cíle, motivaci a postupy jak školu v tomto směru řídit a má definované výstupy, které umožňují rozvoj pedagogických pracovníků, žáků a celé školy. Nastavuje to však svobodně, nikoho k ničemu nenutí. Kontrolu proto neprovádí, dává lidem důvěru, ale má přehled, co se ve výuce děje na základě vlastního vhledu a na základě spolupráce s paní zástupkyní, na kterou tuto oblast delegoval. „*ale rozhodně nekontrolujeme a nikdy kontrolovat nebudeme,*

*jestli to naplní nebo ne, protože vy to poznáte. pokavad' jste u těch lidí a to já samozřejmě chci, aby paní zástupkyně, hlavně paní zástupkyně byla u těch lidí, protože já to v rámci svých papírů příliš nezvládám @, ale i teď jsem si dal na druhé pololetí do vinku, že si rychle kurzně oběhnu všechny třídy. to znamená bez nějakých pohospitačních dlouhých rozhovorů, protože na to nemám čas, s rychlou zpětnou vazbou, jenom abych já měl představu, co se v těch hodinách fyzicky děje.“ „Pro mě tohle zabezpečují hlavně paní zástupkyně, to znamená těm sem odebral veškerou administrativu, abych si ji vzal a oni mají ten hlavní úkol, že vedou ten pedagogický proces..., jsou u těch lidí, chodí na návštěvy a hlavně s nimi diskutují, co se daří, a co se nedaří. ale zase není to o tom, že my máme tu svoji pravdu.“ Karel tímto způsobem ví, co se ve škole děje a může skrze tento systém pracovat hlouběji, řešit příčiny případných neúspěchů, diskutuje o tom, hledá řešení ve spolupráci se všemi, kterých se problém týká. „teď třeba budeme řešit na druhém stupni jak ten asistent může pomoci těm dětem, které jsou vlastně školně neúspěšní, který má 4, sotva prolezou, nemaj dobrý domácí zázemí, jsou znechucený, nechtěj se vzdělávat, protože doma to není jednoduchý a tak dál...takže jak udělat to učivo předmětů tak, aby sme je vlastně příliš nezatěžovali, dali sme jim ten základ od kterého se mohou odrazit.“ Karel má nastavený systém, jehož funkčnost uznávají i odborníci z řad ministerstva, České školní inspekce. Karel je zapojený do různých projektů, které zároveň ovlivňují i jeho rozvoj, který vnímá jako nezbytný pro vedení školy. „pokavad' je to v mé kapacitě.... @ a pro mě je to zase posun, i já bych měl mít nějaký plán osobního rozvoje, který sice musím říct, že já v triádě nejedu, ale na druhou stranu si hledám triády mimo. mám třeba triádu s jinými řediteli, ale ne tedy na Praze X, někde jinde, v rámci nějakého vzdělávání, co jsme byli, tak se jako občas setkáváme, ale i to, že jdu na fakultu tak je pro měj najednou nějaká změna.“ Karel však tvrdí, že k využití jeho zkušeností však nebyla motivace ze strany těchto institucí to zkusit aplikovat jinde nebo na další skupině ředitelů a škol. K profesnímu a osobnímu rozvoji ředitele školy uvádí své přesvědčení, že i sám ředitel by se měl rozvíjet a pracovat na svém profesním rozvoji, protože to ovlivňuje pedagogické vedení školy. „Ten ředitel by neměl stagnovat a měl by se nějak rozvíjet # a posouvat se. Teď je otázka toho posunu..., aby byl správným směrem a to já vždycky říkám, že je to o tom pojmenování a o té vizi. o směru, kam tu školu chcete směřovat. podle mě by tu vizi měl dát stát a na tom hoříme v České republice.“ Zároveň uznává obtížnost vést ředitele*

škol, podporovat kvalitu vedení škol, protože není dán směr a cíl. „*dokavad' ten stát neřekne, jakým směrem máme jít, tak těžko lídry školy provádět, poněvadž nevíte kam.*“ Uvedl však vlastní názor, jak si myslí, že by podpora k pedagogickému vedení mohla fungovat: „*a jsme zpátky u toho nefunkčního vzdělávacího systému v ČR. kdyby tady fungoval poradní orgán, nebo podpůrný orgán tak jak to jinde v zahraničí je, že prostě dáte nějakého ředitele nebo ředitelku do školy a dáte mu i tu podporu. to znamená bude mu tam dojíždět tým lidí, který mu bude radit, ale ne tak, že mu bude říkat jak to má dělat, ale bude ho spíš jako mapovat, bude tím průvodcem.* Nejednotnost a nesystémovost podpory pedagogického vedení školy vnímá jako překážku.

Karel u tohoto kritéria nevnímá podporu ze strany zřizovatele, ani ze strany státu. Pro aktivní a především funkční řízení školy, vlastní rozvoj a podporu dalšího posunu si stanovuje sám systém, postupy a výstupy. Zřizovatele to nezajímá. Karel tvrdí, že obecně se o jeho způsobu řízení školy ví, ale není zájem tuto zkušenost zavést a zkusit jinde.

**Tomáš** postupuje dle zákona, vybírá a jmenuje ředitele. V posledních letech nemusel řešit otázku konkurzu. Z důvodu zkušenosti s nezájmem o tuto pozici, kterou během let získal, volí způsob konkrétních požadavků na stávající ředitele a společný rozhovor nad minulým i případně budoucím šestiletým obdobím. „*šestileté funkční období je přesně to #, co má smysl. zájem o ředitelská místa je nulový. na všechny vyhlášené konkurzy se max. přihlásili zástupce/ zástupkyně ředitele/ ředitelky. fakt zájem není, na rovinu, nešel bych ani já do ředitelování. @ takže zájem o to není a vyhazovat schopného ředitele s tím, že po ulicích běhají desítky jiných schopných ředitelů, je blbost*“

Tomáš požaduje vypracovat a předem předložit vlastní hodnocení ředitele za uplynulé období a koncepci rozvoje pro další období. K tomu Tomáš přiloží výsledné zprávy České školní inspekce, případně výsledné zprávy jiných kontrol. Následně proběhne rozhovor mezi zřizovatelem a ředitelem. Pokud není problém tak zřizovatel jmenuje ředitele na další období a splní svou zákonnou povinnost ohledně mzdy, odměn a nastavení spolupráce na základě směrnic. Dál do řízení pedagogického procesu nevstupuje. Další profesní rozvoj ředitele je jeho záležitostí. „*Co se týče pedagogického vedení, metod, já nevím dalšího vzdělávání učitelů a směřování školy – to je v režii ředitelů.*“

## Porovnání za Žlutou školu

Karel u tohoto kritéria nevnímá podporu ze strany zřizovatele, ani ze strany státu. Pro aktivní a především funkční řízení školy, vlastní rozvoj a podporu dalšího posunu si stanovuje sám systém, postupy a výstupy. Zřizovatele to nezajímá. Karel tvrdí, že obecně se o jeho způsobu řízení školy ví, ale není zájem tuto zkušenost zavést a zkusit jinde.

Zřizovatel rozhoduje, kdo bude ředitelem školy, jmenuje ho, stanovuje mu mzdu, odměny. Pokud ředitel sám nepožádá o odchod z funkce, zřizovatel spíše nevyhlašuje výběrové řízení, ale umožňuje návaznost a další šestileté období stávajícím ředitelům. Své rozhodnutí opírá o doložitelné dokumenty, jakými jsou: vlastní hodnocení předchozího období, rozvojová koncepce školy, zprávy České školní inspekce, výsledné zprávy dalších kontrol. O rozvoj a zvyšování profesních i osobnostních kvalit ředitele zřizovatel systematicky nepečuje, nezasahuje mu do řízení vedení školy.

**Václav** aktivně řídí a vyhodnocuje dění a jednotlivé situace ve škole v souladu s nastavenými interními pravidly, školním řádem, koncepcí školy „*# škola může mít nějaké hodnoty, což u nás jsou spíše tradiční, což znamená, jakoby nejdou s tím společenským trendem, že prostě někde se to hodně rozevívá a více méně nejsou mantinely, tak na to # my trošku narážíme, přesto, že se může někomu jevit, že takhle všichni mluví, že je to běžný, to všichni dělají, tohleto se prostě běžně dělá, a my říkáme tohleto nechceme takhle dělat. nechceme mít vulgaritu, nechceme, aby děti chodily v roztrhaných oblečeních. Prostě chceme to nějakým jiným způsobem.*“ a ve spolupráci se zřizovatelem. „*já sleduju všechno, nemám strukturovanou hospitaci, mně to nevyhovuje, já sleduju tu hodinu a najednou se zarazím, mám nějaký dotaz, tak si to napíšu, otázku, rozbor, nebo že to nefungovalo, poznamenám si to a pak to s ním rozeberu...tady byl takovej moment, teď mu ho popíšu a pak to s ním rozebírám a co já chci vědět. Co tím myslel nebo proč to neudělal, jo?*“

Někdy naráží v situacích, kdy škola, její koncepce, záměr a hodnoty nejsou v jednotě se společenským trendem a má jiné nároky, např. požadavky na oblečení, nepoužívání vulgární řeči, barvení vlasů, roztrhané oblečení. To pak vytváří situace, které musí Václav

v souladu se záměrem školy řešit a řídit je. Nastavená kritéria nemusejí obsáhnout všechny nuance projevů a Václav pak v takovýchto situacích hledá způsoby jak situaci žákům, rodičům vysvětlit. Celou tuto situaci řeší ve spolupráci se zřizovatelem. *„Tak samozřejmě narážíme na ten dvojitý svět. Svět školy a svět, který je mimo tu školu. Rodina třeba s námi souhlasí, ale je si vědoma toho, že ten vrstevnický tlak je někdy hodně silný a nejde úplně proti tomu jít.“*

*„tak třeba ten příklad s těmi vlasy, sestřám se to nelíbilo, reagovaly na to. A teď my se v tom rozhovoru domlouváme, jakým způsobem to těm dětem zprostředkovat, jak jim to vysvětlit nebo jakým způsobem říct, že tohle to nechceme.“*

Zároveň se zabývá motivací a tím, co je podstatou těchto projevů u žáků, aby jim s případnými problémy mohla škola pomoci. Václav je často v roli prostředníka nebo mediátora a hledají se kompromisy. Vedení školy provádí evaluaci školy, za použití dostupných materiálů, např. mapa školy, v ní ale není pokryta část, která vytváří specifikum školy. Václav provádí vlastní hodnocení z různých vyjádření, stížností, proseb, rozborů situací, hospitací, aktivně řeší konkrétní problémy, situace, zabývá se jejich příčinami vzniku, hledá účinná řešení. Za podpory a součinnosti zřizovatele řeší problémy. *„u některých jo, někteří jsou imunní. bohužel tam pak se, pokud se tomu ten učitel brání, není schopen sebereflexe tak pak jdu jako natvrdo...řeknu tohle, tohle, tohle. Že mnohdy já už pak mám doklady, že něco je v nepořádku a je potřeba něco změnit. Musím pak do toho vstupovat tlakem, ale snažím se, aby si ten učitel na to přišel sám. Aby to spíš přijal jako dobrou radu než jako příkaz. Jsem tady poměrně dlouhou dobu a spíš jako odhadnu, co na koho platí, aby to přijal. To je znalost těch lidí.“*

**Anežka**, která je v pozici zřizovatele Bílé školy, dbá o rozvoj svých vedoucích pedagogických pracovníků, organizuje pravidelně 3x – 4x ročně porady s řediteli, kde pečuje o jejich rozvoj především v jeho koncepčním pojetí tím, že připraví program, přednášky na toto téma. Zároveň ale na těchto poradách je prostor k reflexi, k vzájemnému dialogu mezi řediteli a zřizovatelem k tomuto tématu. Závěrem je vzájemná shoda na dalších plánech, konkrétních cílech. Na těchto poradách kromě koncepčního řízení škol s konkrétními cíli mají ředitelé možnost mezi sebou sdílet i další problémy. *„míváme*

*setkávání ředitelů voršilských škol tak 3x – 4x do roka, kdy si o těch věcech povídáme, je tam duchovní slovo, jsou tam praktický body, zkušenosti jednotlivých škol, potom oni se sdílí, co se vede, co se nevede, vzájemně se podporují, říkáme si, co zas budem plánovat.“*

Ředitelé tohoto zřizovatele mají možnost se setkat i na mezinárodní úrovni, které je zaměřené především na koncepční uchopení školy, ale nabízí i inspiraci a sdílení v konkrétních tématech řízení školy. *„naše evropské školy budou mít setkání o výchově, které bude v březnu v Londýně takže na něj jedou všichni naši ředitelé. tam mohou načerpat další inspiraci a podívat se i na vypracované materiály“*

Anežka je v úzkém kontaktu s ředitelem školy, na všem se společně domlouvají, (např. akce, příspěvky rodičů, opravy a investice do budovy) vzájemně se informují, problémy řeší společně a vystupují jednotně. *„a když se něco děje tak kontakt s panem ředitelem je velmi úzký, zavoláme si, napíšeme si email # a i to, že je náš bývalý žák tak si myslím že i ty hodnoty, to, co si sám prožil, může určitě lépe předávat než někdo, kdo by tady vůbec nebyl. zároveň, jako zřizovatel jsme otevření.“*

Zátěží je administrativa vycházející ze zákonných předpisů, např. jmenování souhlasy. Anežka respektuje zákonné požadavky státu, ale některé se jí zdají zbytečné, často si je s ředitelem domluví ústně, písemné zpracování vnímá jako nadbytečné. Anežka to vnímá jako formální povinnost, kterou musí splnit a je zátěží. *„překážkou jsou ty papíry, dokumenty, byrokracie toho je strašně moc # jako my si to řeknem takhle ústně, ale pak musíme vyplnit x dokumentů, to je asi problém. jako chápu, že něco musí být černé na bílém, ale některé věci jsou moc, protože pak já i pan ředitel strávíme spoustu času zbytečnostmi....různá jmenování, souhlasy, vyjádření...jako je toho hodně.“* Podstatu své role vnímá v jiných věcech, kterými se stát nezabývá.

### **Porovnání za Bílou školu**

Ředitel školy aktivně řídí a vyhodnocuje dění a jednotlivé situace ve škole v souladu s nastavenými interními pravidly, školním řádem a koncepcí školy. K hodnocení využívá obecně dostupné evaluační materiály, uvedl mapu školy. Dále využívá vlastní hodnocení jako je pozorování, rozbor situací, hospitace, různá vyjádření. To vše v souladu



s nastavenou koncepcí a hodnotami školy. Konkrétní situace řeší se zřizovatelem školy tak, aby v souladu s ním efektivně řídil školu.

Pedagogické vedení a jeho kvalita tak, jak jej popisuje dokument ČŠI je především v řídicí kompetenci samotného ředitele. Vše projednávají společně: ředitel, zřizovatel. Ředitel kromě jmenování má v zřizovateli značnou podporu pro řízení školy v souladu s koncepčním záměrem a to jak na úrovni místní tak mezinárodní. Ředitel se zřizovatelem je v úzkém kontaktu, společně diskutují a domlouvají se ohledně řízení školy, řeší společně problémy.

### **Kategorie: Kvalita pedagogického sboru**

**Karel** má pojmenovaná kritéria pedagogického pracovníka v rámci jeho práce ve výuce a v rámci jeho profesního i osobního rozvoje. Nejnižší kritérium pedagogického pracovníka je, že v hodinách pracují především žáci. *„pokavad' se v těch hodině děje to, že většinu času odtáhne ten učitel a děti jenom pasivně poslouchají, tak je to špatně pro mě a ten učitel to musí změnit anebo se naše cesty rozejdou.“* Druhým kritériem je, aby ten učitel dokázal, když ti žáci pracují, tak aby každý žák dělal dle svých možností něco jiného než ostatní. Karel zdůrazňuje, že není jenom jedna úroveň výstupu, jeden cíl v té hodině, může být i více s ohledem na potenciál žáka. Třetí úroveň definuje tak, že obě výše uvedené úrovně jsou již uvědomělé a pedagog to zcela ovládá. Karel si toto nastavení vyhodnocuje podle Bloomovy taxonomie. *„my máme Bloomovu taxonomii, kterou využíváme a tu škálu opravdu využívá pomocí map učebního pokroku, který tady máme. a ti učitelé, které tady mám tak oscilují v těchhle těch třech úrovních. na tu nejvyšší, podle mě zatím nedosáhl nikdo, @, ale to je dobře, protože to je přesně ten směr.“* Karel toto nastavení průběžně sleduje a na základě těchto cílů jim umožňuje stanovit si plán dalšího rozvoje. Umožňuje rozvoj i mimo tyto cíle, protože se vždy jedná o rozvoj člověka a o přísun nové energie, která je podle Karla prevencí před vyhořením pedagogů. S nastaveným plánem osobního rozvoje dál pracuje v tzv. triádách a vysvětluje, jak triády fungují. *„takže oni si nastaví plán osobního rozvoje, ale s tím plánem osobního rozvoje ještě pracujeme tak, že my máme*

*tzv. triády. # to znamená, že sou vždycky tři lidé, kteří ten plán osobního rozvoje sdílejí a i si ho jakoby kontrolují, nechci říct kontrolují v tom smyslu: splnils to už?, ale # vlastně na tom tématu se pracuje. před chvílí, tady byla kolegyně, která si dala do toho plánu osobního rozvoje právě mapy učebního pokroku, právě formativní hodnocení, ve kterém se chce hodně zdokonalit a vzala si do té triády mě a paní zástupkyni. takže oni si mohou vybrat jakoby koho chtějí, ideálně si vybírají člověka který je k tomu tématu nějak dobrý, je třeba nějak daleko, anebo ho to taky zajímá.“*

**Tomáš** uvedl, že kvalita pedagogického sboru je čistě v kompetenci ředitele, zřizovatel do výběru pedagogů, ani do jejich kvality práce a přístupu k ní nezasahuje. Pouze v případě, že ředitel vyloženě nemůže pedagoga nebo asistenta sehnat, zprostředkuje zřizovatel zveřejnění či předání poptávky, nabídky, kontaktů. *„v první fázi si to řeší sami. v druhé fázi, když už teče do bot, tak se obrátí na nás a my to rozšíříme. zpropagujeme jejich nabídku. nebo v momentě, když nás osloví učitelka, která se stěhuje, shání místo, zprostředkujeme poptávku.“*

### **Porovnání za Žlutou školu**

Ředitel má nastavená kritéria pro pedagogického pracovníka a pravidla pro rozvoj pedagogických pracovníků. Tuto oblast aktivně řídí. Zřizovatel, v případě potřeby, zprostředkovává kontakty, informace, poptávku a nabídku pedagogických pracovníků O kvalitu pedagogického sboru nepečuje.

**Václav** vyhledává takové spolupracovníky, kteří kromě požadovaného vzdělání budou sdílet i stejné křesťanské hodnoty. Je pro něj důležité, aby tyto hodnoty zaměstnanci žili a společně sdíleli zkušenosti, diskutovali o nich a společně s vedením školy a se zřizovatelem nastavovali účelná pravidla i pro tuto oblast. Ředitel počítá s osobitou invencí jednotlivých pedagogů a připouští v této oblasti rozdílnost pojetí a přístupu. *„vždycky říkám učitelům, chovejte se tak, jak si myslíte, že se má chovat křesťan a tím nejlépe naučíte ty děti tomu správnému jednání a pokud něco je proti tomu, tak na to reagovat,*

*nepřecházet to, nebýt tomu lhostejný, viz třeba ta vulgarita. jo, děti, když mluví sprostě tak na to reaguji, ne že na ně začnu křičet, ale vysvětluji, proč to není vhodné, co to slovo může způsobit, že může ublížit # zásadním způsobem a není to o tom se mu jenom omluvit. to slovo ho může zasáhnout zásadním způsobem, má to nějakou váhu. když sem přijímáme lidi tak se ptáme, jestli tady s tím jsou sžití, ale nevymezujeme přesně jaké hodnoty a jakým způsobem, tady necháváme určitou svobodu v tom působení, i v té výuce. # dává tam svoji osobnost a i kdybychom to nalinkovali, nebude to stejné.“ Zároveň ředitel připustil, že je náročné řešit, pedagoga, který se s pojetím školy nesžil nebo naopak ztratil proaktivní přístup. „takhle, co tam jako vidím a s tím zřizovatel také může těžko něco dělat, je postavení pedagogický sbor, někoho přijmu, zdá se to jako dobrý a pak už to není dobrý a vy ho nemůžete vyhodit. a on třeba není schopen reflexe, že to není dobrý, jo. tak to je pak náročný udělat obměnu, která je potřebná a okolí ji i vidí # jako tady ten člen není jako správně, ale je to náročný, protože ten člověk, když to nereflektuje tak se i brání té změně. druhá věc i ten člověk, který je tady dlouhou dobu tak může zkostnatět, zabřednout do nějakých stereotypů, které nejsou úplně pozitivní. to je další věc, která se těžko odbourává.“*

**Anežka** uvedla, že zřizovatel nabízí a umožňuje formou přednášek, duchovních obnov vzdělávání a rozvoj pedagogickým pracovníkům, především v rámci pojetí jeho koncepce školy. *„každý nový učitel má průpravu, kde jim vysvětlujeme, co to znamená i v tom našem mezinárodním kontextu, dostanou materiály, dostanou to, co máme do této chvíle přeložené, brožuru o výchově, ukazujeme jim videa nebo je zkontaktujeme s dalšími školami po světě, aby to nebylo jenom tak jako u nás, aby to mělo širší rozměr a zároveň jim tím ukazujeme, že jako bílá škola nejsme sami a mohou vidět, že se to slovo serviam dá prožívat různými způsoby a právě jim říkáme, jak bychom to mohli žít u nás, v téhle mentalitě, v téhle kultuře a pak záleží na každém tom třídním učiteli a také na té věkové skupině – pak je to trošku jinak.“*

Zřizovatel je součástí školy, někteří jeho členové jsou přímo i vyučujícími. Účastní se týdenních pedagogických porad, je součástí života školy, zná se s učiteli a tedy má vhlad do pedagogického sboru. *„každý týden je porada, kde je i zástupce zřizovatele – máme*

*zpětnou vazbu a víme, co se ve škole děje... a pak ještě skrze školskou radu nebo setkání starostů tříd nebo z pedagogických rad, informace máme“*

Cílem zřizovatele je, aby všichni učitelé měli průpravu, materiály a byli sžiti a rozuměli koncepčnímu pojetí školy, uměli tuto koncepci realizovat v konkrétních situacích, zabývali se její realizací i dalším pozitivním posunem. Zároveň, aby v konkrétních rozdílných podmínkách vnášeli vlastní invenci s do tohoto pojetí školy.

Pokud pedagog nepřijme tuto koncepci a pojetí školy, přístupu k sobě navzájem, k žákům, k rodičům, je obtížné mu vysvětlit a doložit, proč by měl ze školy odejít. Zřizovatel ani ředitel nemá o co opřít toto odůvodnění. „@ většinou se snažíme vzájemně domluvit, opravdu si to vyříkat. pokud se stane, že ani toto nepomůže, ten člověk náš názor nepřijme, nezmění svůj přístup a je to třeba pedagog, neporušuje zákon, tak je to velmi těžké a nemáme žádné možnosti ani páky to změnit. je to těžké. není pro to nikde opora. může to být například v přístupu k hodnocení žáků. naše pojetí může být odlišné od pojetí učitele, které souvisí s motivací žáků, abychom je neotrávili a neznechutili...učitel může mít jiný přístup a není cesty, ani česká školní inspekce toto nevyřeší. ta si hodnotí svoje, především zákonné normy...a my když to chceme uchopit nějak víc propracovaněji # smysluplně v nějakém celkovém pojetí...tak to už inspekce nepojímá. je to nad její rámeček. chceme něco víc, ve vlastní koncepci, ale už nemáme způsoby jak toho dosáhnout...a pokud se s učiteli nedomluvíme, pokud to oni nepřijmou za své, mají jiný přístup, my nemáme možnosti o co opřít tento nesoulad, který by byl důvodem proč by měli změnit školu.“

Anežka si myslí, že ani Česká školní inspekce toto koncepční propojení již nepojímá. Domnívá se, že řeší pedagogický rámeček především legislativně a z pohledu konkrétní hodiny, kterou inspektor vidí. Nepojímá oblast hodnocení celkové pedagogické kvality v souladu s koncepcí, rámcem školy, v souladu s nastavenými interními pravidly.

### **Porovnání za Bílou školu**

Ředitel školy vyhledává takové spolupracovníky, kteří kromě požadovaného vzdělání budou sdílet i stejné křesťanské hodnoty. Je pro něj důležité, aby tyto hodnoty zaměstnanci žili a společně sdíleli zkušenosti, diskutovali o nich a společně s vedením školy i se

zřizovatelem nastavovali účelná pravidla i pro tuto oblast. Ředitel počítá s osobitou invencí jednotlivých pedagogů a připouští v této oblasti rozdílnost pojetí a přístupu. Zároveň ředitel připustil, že je náročné řešit, pedagoga, který se s pojetím školy nesžil nebo naopak ztratil proaktivní přístup.

Zřizovatel usiluje o kvalitu pedagogického sboru v především v celkovém souladu s koncepcí školy, v souladu se všemi postupy a pravidly, které z této koncepce vycházejí. Hodnotí to na základě komunikace s ředitelem školy a na základě vlastní přítomnosti ve škole a na základě zkušenosti, komunikace s žáky, s rodiči i se samotným pedagogem. Nabízí pro tuto oblast vzdělávací nabídku, materiály. Pokud se stane, že pedagog má odlišný přístup ke kvalitě vzdělávání od pojetí zřizovatele, je obtížné podložit důvody k ukončení jeho pedagogické činnosti.

#### **Kategorie: Kvalita výuky.**

**Karel** sleduje kvalitu výuky podle přístupu pedagogů a podle vlastních tří stupňových kritérií. Co se týče metod a forem vzdělávání, uvádí, že volbu nechává na učitelích, pro Karla je důležitý posun každého žáka. *„my máme ten rámec #, do toho rámce se mohou vejít, pro mě je podstatný aby bylo zabezpečený, že se to dítě rozvíjí a posouvá a jakou formou a jakou metodou to bude. vím, že je diskuze jestli Hejnýho matematika nebo ne Hejnýho matematika, vždycky se ukáže, že žádná metoda není ideální pro 100% dětí ve třídě.. každé dítě je jiné a vyhovuje mu něco jiného... i způsob vzdělávání... ten učitel se nenaklonuje, aby byl různý, ale je jako dobré mít to v merku a zkoušet různé metody, tak, že některé děti jsou zrakové, jiné poslouchaj rády a některé to maj přes ty videa atak dále a tak dále.... takže ty specifický věci kromě Forštaina nemáme – jako že bychom měli začít spolu nebo něco takovýho.... prostě ty prvky tady jsou, ty učitelé to používaj. hodně používáme Montessori, máme rádi, hlavně pomůcky, který sou jako výborný, ale já se jako nechci začlenit do nějakého konkrétního stylu nebo moderního pedagogického zařazen.“*

Kvalitu výuky hodnotí podle tzv. map učebního pokroku, kterými se sledují výstupy žáka, které by měly být měřitelné.

**Tomáš** uvedl, že kvalita vzdělávání je oblast, která je v kompetenci ředitele školy a zřizovatel mu do ní nezasahuje. „*ale platí to, co sem řekl na začátku, ...že do typu nebo do vyučování, kompetence a rozhodování, zda budou třídy A a B je na řediteli. Já ho nebudu do ničeho nutit. Kdybych je nutil, že např. odešli ve druhé třídě tři děti, ať je sloučí nebo ať je nechají, to nedělám ... protože on pak řekne dobře, přidej mi ale peníze apod. max. mě informují, že to udělají, abych byl připravený, že bude řev. zase jsou tak rozumní, že když je sloučí, dělí je na matematiku na češtinu, jo, aby jich nebylo v takovém množství a byla zajištěna kvalita výuky. to je ale jejich interní věc, do které jim nikdy nekecám a kecat nebudu....“*

Snaží se zajistit dostupnost informací a dostupnost k dokumentům, kde je vzdělávání popsáno, případně takové dokumenty, kde je vzdělávání hodnoceno. Zřizovatel sám kvalitu vzdělávání nehodnotí. Ředitel školy zřizovatele informuje o změnách, které ovlivní nebo mohou mít dopad na kvalitu vzdělávání, aby zřizovatel věděl, co se ve škole děje a případně mohl na odezvu žáků, rodičů reagovat. V případě, že ke zřizovateli dojde stížnost na kvalitu vzdělávání, zřizovatel ověří postup stěžovatele, doporučí mu kroky správného postupu, případně se sám zřizovatele obrátí na Českou školní inspekci. „*takže pokud ke mně dorazí stížnost, která se týká toho, že z prominutím ředitel krade a z našich peněz si staví chatu, tak tím se zabývat budem, protože to je rozpočet zřizovatele, to je problém náš.... pokud to je na téma šikany. tak fáze první se s tím stěžovatelem spojím, zeptám se, jestli to řeší škola. protože někdy se stává, že aniž by o tom věděl třídní učitel, ředitel, výchovná poradkyně tak hned píšou na českou školní a tak dál. jde to vyřešit, ale postupně. jedna z možností je #, že nikoho nekontaktovali, vysvětlím, třídní učitel, výchovný poradce, ředitel. Na 90% to funguje a problém je vyřešen. někdy se stává, že stěžovatel se ozve, že to chtěl řešit a ředitel to háže pod koberec, v tu chvíli dám kontakt na ČŠI – pražský inspektorát“ V případě anonymní stížnosti nabízí Tomáš stěžovateli anonymní setkání.*

### **Porovnání za Žlutou školu**

Ředitel má nastavenou vlastní kvalitu výuky, která spočívá v určitém přístupu pedagogů k způsobu vzdělávání a v hodnocení žáků podle mapy učebního pokroku. Zřizovatel kvality vzdělávání nezasahuje a nevstupuje, v případě potřeby probíhá vzájemná

komunikace a informovanost. Ředitel má pro kvalitu volné ruce, ale zároveň tím nemá konkrétní podporu zřizovatele. Má však podporu nepřímou v případě stížností.

**Václav** kvalitu výuky školy vyhodnocuje tak, že má vyšší úroveň a nastavení ŠVP je zaměřené na žáky jazykově nadané, tedy má náročnější požadavky a cíle. Úroveň školy subjektivně vymezil mezi základní školu a gymnázium. Každý předmět má svou předmětovou komisi, kde se pedagogové společně domlouvají, co je v konkrétních předmětech důležité, zvláště v předmětech, které mají přímou návaznost na přijímací řízení na střední školy. V matematice má škola vyšší požadavky, než je potřeba u přijímacích zkoušek. Zohledňuje požadavky na předmět odborných středních škol. *„pokud se to týká například češtiny, matematiky, kde je přímá vazba na přijímací řízení tak tam se to staví podle toho přijímacího řízení. Víme, co budou konkrétně potřebovat. Protože naše matematika je postavená o kousek výš, protože zase víme, že pro ty střední odborné školy potřebujeme udělat nějakou hlubší přípravu, než ty přijímačky jako vyžadují. My máme přesah, který si zachováváme. A sme schopni si ho zargumentovat. I tak sme to okleštili, je to jinak, než to bylo před dvaceti lety. Ta úroveň šla níž, ale není to pro nikoho hendikep. Dítě pak má pocit, že bylo na přijímací zkoušky připraveno“* Škola má vlastní srovnávací testy, které realizuje řadu let, jsou stejné a škola má tak srovnání vývoje úrovně. Sleduje se jimi splnění nastavených výstupů ve vzdělávání. Vedoucí předmětových komisí toto konzultují s ředitelem a společně se tím zabývají. Pokud v některém předmětu nebo u nějakého konkrétního učitele něco nefunguje nebo se nedaří, ředitel se jde sám do výuky podívat, zabývá se tím, co problém způsobuje. Konkrétně v náboženství má Václav cíl, aby výuka měla osobní přesah a žáci si z tohoto předmětu odnášeli něco do svého života. Mrzí ho, když tomu tak není nebo se to nedaří. Vedení školy se aktivně zabývá formami výuky, důležité je, aby zvolené formy a metody byly efektivní. *„a pak i s učiteli, třeba když se bavíme o formách vyučování, vždycky říkám, jak poznáte, že je to účinný, efektivní.? Ve volbě metod a forem výuky ředitel klade důraz na reflexi třídy, jaká je sestava třídy, co v ní většina žáků přijímá, zvládá, na co reaguje. „naučila se to většina? říkat všichni, to je příliš jako příliš přísný, # protože to víme, že to nejde@ dosáhnout. jako většina to zvládla? a přijímali to? bylo to pro ně povzbuzující, nebo je to naopak otrávil? „*

*„jako vnímej tu třídu. jak reaguje ta třída? jde s tebou, nejde s tebou? může jak ten učitel vést frontální výuku a ta třída je na něm prostě upnutá a je vidět že spolu komunikují...a že sou v pohodě a že se něco naučej. může bejt naopak skupinová práce, kde si člověk řekne dám jim prostor, tu svobodu a oni se nic nenaučí a ještě se třeba rozhádaj, protože nejsou schopný se domluvit.“*

**Anežka** kvalitu výuky spojuje s kvalitním pedagogickým sborem. Pokud pedagog neporušuje zákon, zná odborné pedagogické postupy, některé i využívá, neznamená to ještě pro zřizovatele, že je to pedagog, který zaručuje kvalitu vzdělávání. Anežka požaduje kvalitu pedagogického sboru především v celkovém souladu s koncepcí školy, v souladu se všemi postupy a pravidly, na kterých se pedagogický sbor domluvil a které vycházejí z koncepce školy. Pokud tomu tak není, je obtížné takovému pedagogovi vysvětlit, proč by měl ze školy odejít. Takový pedagog ale pak narušuje vlastní pojetí kvality výuky. Zřizovatel je součástí školy, někteří jeho členové jsou vyučujícími. Zřizovatel se účastní porad, je v kontaktu s vyučujícími, s rodiči, s žáky. Kvalitu výuky hodnotí podle vlastního měřítká, pohledem, zda to, co vidí je v souladu s interně nastavenými procesy. *„závěr si člověk může udělat jednak neoficiální...přijdete a vidíte, jak je to zorganizované, jak se děti chovají, jak se k aktivitám staví. vidíte to na učitelích jak fungují, jaké jsou mezi nimi vztahy, jaký vytvářejí kolektiv mezi sebou, s dětmi, s rodiči... určitě pak na poradách se o těch věcech bavíme , některé naše spolusestry přímo učí, vyjadřujeme se k tomu, co se nám daří a co ne, hledáme příčiny, proč se něco nedaří. takže to je takové to naše vedení a motivace.“* Diskutuje o tom, co a jak v oblasti kvality výuky vnímá s ředitelem, s vyučujícími.

### **Porovnání za Bílou školu**

Zřizovatel kvalitu výuky sleduje a je pro něj zásadní, aby byla v souladu se záměrem školy a jeho hodnotami. Dělá si vlastní spíše subjektivní hodnocení, ale diskutuje o něm s vedením školy i s vyučujícími, s rodiči, s žáky. Některí zástupci zřizovatele jsou přímo vyučujícími a podílejí se na nastavování kvality výuky. Ředitel má kvalitu výuky



nastavenou, má nastavené procesy, které udržují úroveň nastavené kvality, sledují ji a hodnotí. Významnou roli mají předmětové komise a jejich vedoucí. Do situací, kde je problém a něco nefunguje, vstupuje sám ředitel a zabývá se příčinami a možnostmi jak to dělat jinak, aby to fungovalo. Tato oblast je především v jeho kompetenci, avšak se zřizovatelem ji konzultuje.

### **Kategorie: Vzdělávací výsledky žáků**

**Karel** uvedl, že je pro něj důležitý pokrok každého žáka. K tomu ve škole používají mapy učebního pokroku. Kartel vysvětluje, že některé cíle jsou obtížně měřitelné např. testem, proto pak cíl převede do konkrétní aktivity, kterou žák buď zvládl, nebo nezvládl. Karel uvedl příklad, když se má změřit, jak žák komunikuje, jaké dosahuje komunikační úrovně. *„já mám v osmičce, devítce, že uměj vést diskuzi anebo jsou třeba vytvořit fundovanej rozhovor. # jinými slovy uměj, vezme téma... podstatné, ze kterého najdou klíčový body, který tam jsou, na ty klíčový body vytvořej otevřenou otázku, to znamená ne jenom ano, ne a buď dělej rozhovor jako třeba děláme my,... taky vy ste si udělala nějaký body, nějaký důležitý věci a osnovu a my to děláme tak, že oni se jako učeť vést diskuzi. to znamená, že ptají se těch dětí na ty otázky, snažej se zabezpečit aby získali zpětnou vazbu od většiny dětí, aby udrželi tu diskuzi v nějaký úrovni, v nějaký lajně, aby udrželi pravidla komunikace a nota bene by ještě měli z té diskuze udělat závěr.“* Mapy učebních pokroků monitorují u jednotlivých žáků průběžně stanovené dílčí cíle. Individuální pokrok žáka ve škole mapují dle Bloomovy taxonomie.

**Tomáš** toto konkrétní téma vzdělávací výsledky žáků téma nezmínil. Lze zopakovat jeho přístup, že pedagogický proces, do kterého patří i samotné vzdělávací výsledky, je v kompetenci a autonomii ředitele.

## Porovnání za Žlutou školu

Pro vzdělávací výsledky a pokrok každého žáka používá ředitel mapy učebního pokroku a Bloomovu taxonomii. Zřizovatel tuto oblast nezmínil, domnívá se, že je v kompetenci ředitele. Zde tedy zřizovatel podporou nepřispívá.

**Václav** jako ředitel Bílé školy sleduje, co si žák odnáší, co skutečně umí a pak sleduje výsledky, tedy prospěch. Škola naráží na skutečnost, že žáci mají ve škole horší prospěch, ale lepší úspěšnost u přijímacích zkoušek ve srovnání s jinými základními školami. *„tak když vezmu to nejzásadnější, jako jsou vzdělávací výsledky tak # tam zjišťuji dva takový pohledy. Jeden pohled je co to dítě zvládlo, co si odnáší a pak ten druhý, jaký má ten prospěch. Bohužel se stává, ať už je to přijímací hodnocení nebo jakýkoliv jiný, tak # se to hodnotí těmi známkami a nám se stává, že ty známky máme občas horší, protože máme vyšší nároky na ty děti. A teď kon ten rodič vnímá rozpor, že přijímací řízení, jeho dítě udělalo přijímací zkoušky na výtečnou, ale nemá body za známky, protože jiné školy dávají jedničky, dvojky zadarmo.“*

Škola ale v této úrovni slevit nechce, pokud žáci chtějí mít dobré známky, mají motivaci se učit. Mají ale zpětnou vazbu od rodičů i od absolventů, že na střední školu jsou žáci dobře připraveni a zpravidla nemají na střední škole problém s přestupem a v prvním ročníku. Škola má vlastní srovnávací testy, které realizuje řadu let, jsou stejné a škola má tak srovnání vývoje úrovně. Sleduje jimi splnění nastavených výstupů ve vzdělávání.

**Anežka** – se vyjádřila, že výsledky žáků a celkovou jejich spokojenost s prostředím školy zřizovatel vnímá zpětně od svých absolventů, že se vrací, daří se jim v jejich dalším životě nebo že se sami vrací jako učitelé a chtějí na této škole učit. Nejedná se o hodnocení, ale o zpětnou reflexi, kterou zřizovatel má. Jinak toto téma shrnula, že samozřejmě má ředitel v nastaveném způsobu hodnocení vzdělávacích výsledků podporu zřizovatele a je to téma, které v pravidelných intervalech společně diskutují a vyhodnocují.

## Porovnání za Bílou školu

Ředitel sleduje vzdělávací výsledky žáků, má vlastní srovnávací testy, sleduje úspěšnost přijetí žáků na střední školy. Zřizovatel je s tímto způsobem hodnocení srozuměn a účastní se celkového hodnocení těchto výsledků i diskuzí nad případnými změnami. Zřizovatel uvedl, že reflektuje zpětnou vazbu od absolventů, ta je pro něj významná.

## Kategorie: podpora žáků při vzdělávání

**Karel** má nastavené podmínky pro inkluzi a podporu žáků. Má jasně stanovený únosný počet žáků na třídu a to je počet 25 žáků. O školu je, ale veliký zájem a legislativa stanovuje počet a tomu se škola obtížně brání, vysvětluje, že je to v rozporu s inkluzí. V tomto smyslu nemá ani podporu od zřizovatele, protože, když se na něj rodiče obrátí, že chtějí do této školy, zřizovatel mu zavolá a Karel jako ředitel nemá jinou možnost, než dítě přijmout, přesto, že je to v rozporu s koncepcí a záměrem školy. *„spádovost nehraje roli, to hraje roli akorát při zápise do 1. třídy, ale jakmile přijde rodič 3. třídy, my k vám chceme, tamhle ze Žižkova a podá žádost o přijetí tak já nemám žádnou, mohu na ně apelovat prosím nedělejte to, budete tady 29. Jde to proti inkluzi, jde to proti dětem, ten učitel to nezvládá, i když tam má toho asistenta, ale my k vám chceme, protože tam nejsme spokojeni.“* Škola má nastavená vlastní pravidla pro podporu všech žáků, ale není si jista, že to dělá v souladu se státním zadáním. Karel zmínil kroky státu ve směru k inkluzi jako nesystematické. *„podle mě by tu vizi měl dát stát a na tom hoříme v České republice, protože on sice třeba řekne na jednu stranu inkluzi, na druhou stranu tomu nedá podmínky, 14 dní po inkluzi už to vlastně nabourává, že už je to špatně, že vlastně vy vlastně vůbec podle státu bychom nevěděli, co máme dělat...“* Zároveň ale uvedl, že když přijde návštěva z ministerstva, je ve škole přítomna více dní, vidí, jak se ve škole realizuje podpora žákům, tak to obdivuje. *„zpětná vazba byla, že opravdu to, co tady předvádíme je vlastně věc, # o které netušili, že by vůbec mohla ta inkluze se mohla dostat až do takového stavu. pro mě je to výsledek, že ten systémový – to systémový nastavení péče o ty děti tady je dobře uděláno.“* Karel popisuje, jak podporu potřebným žákům škola poskytuje. V případě, že má dvě a více integrovaných žáků, má ve škole asistenty pedagoga, speciální pedagogy, logopedy a je to tým lidí, který má jasně stanovenou pracovní náplň a systémově ví, jak

mají společně pracovat. „*Prostě vědí, mají to systémově nastavené ta péče o ta děti je úplně jako supr. to znamená, asistent si vybere to dítě, pracuje s ním na chodbě, protože nemáme prostory. speciální pedagog si ho bere na ty svoje hodiny, co potřebuje, logopedka má s nima péči, komunikuje s rodičema. to všechno jako běží. a teď jenom to je o tom, abychom pracovali na tom obsahu, co se v těch hodinách děje.*“

**Tomáš** toto konkrétní téma zástupce zřizovatele nezmínil. Lze zopakovat jeho přístup, že pedagogický proces, do kterého patří i samotné vzdělávací výsledky, je v kompetenci a autonomii ředitele.

#### **Porovnání za Žlutou školu**

Zřizovatel a ředitel se neshodují v tomto kritériu. Zřizovatel nevstupuje do řízení pedagogického procesu, avšak požaduje v případě zájmu ze strany zákonných zástupců, přijetí žáka do počtu max. kapacity. Ředitel chce jít cestou inkluze tak, jak si ji nastavil a k tomu si i upravil počet žáků ve třídě, který je nižší, než je maximální kapacita. V tomto nevnímá od zřizovatele zájem, ani podporu.

**Václav** se k tomuto tématu konkrétně nevyjadřoval, ale usiluje o to, aby pedagogové volili takové metody výuky, aby se všichni žáci mohli zapojit. „*proto říkám volte ty metody takový, aby byly účinný, efektivní, aby každé dítě mělo šanci...se zapojit*“

**Anežka** se k tomuto tématu konkrétně nevyjádřila.

#### **Porovnání za Bílou školu**

Téma nebylo respondenty rozvedeno. Ředitel uvedl důležitost zapojení každého žáka.

**Druhá část výzkumu byla zaměřená na subjektivní kritéria respondentů** - co respondenti, se kterými byl výzkum realizován, hodnotí jako kritérium - kategorii kvality školy.

### **Kategorie: Hodnoty školy**

U všech respondentů byly hodnoty školy významné a to jako postoje, věci a ideální cíle, které jsou obecně dobré a chtějí v jejich smyslu školu řídit a zřizovat a k těmto hodnotám směřovat život, nastavovat pravidla, procesy a kvalitu školy.

**Karel** jako hodnotu uznává kvalitu celé školy. Jasně definoval pojem kvalita, aby popsal cestu, kterou se má škola ubírat. *„ale protože není pojmenovaná státem, tak jsme si ji tady ve škole pojmenovali my, že když řeším kvalitu tak musí být na začátku pojmenovaná, abychom věděli tu cestu..., kam chceme jít.“* Popisuje ji jako otevřený proces, práci, zdokonalování a vývoj celé školy a všech jejích aktérů. Má popsány jednotlivé výstupy, kterých má být dosahováno pedagogickými pracovníky i žáky. Je přesvědčen, že výstupy musí být měřitelné, aby mohl vyhodnotit, zda stanovenou hodnotu – kvalitu – naplňuje. *„no jo pokavaď to nepude změřit, tak ty nemůžeš jednoznačně říct, že ty kritéria naplňuješ.“* Pro pedagogické pracovníky má popsány tři úrovně způsobu jejich práce, má nastavené jejich hodnocení z hlediska vedení výchovně vzdělávacího procesu i z hlediska jejich osobnostních předpokladů. Pokrok žáků hodnotí podle map učebního pokroku a podle Bloomovy taxonomie. Tedy pojem kvalita a její hodnotu má propracovanou, aplikovanou do každodenních činností a školu podle této hodnoty řídí. Zároveň uvedl, že si není jistý, zda takto nastavená kvalita je v jeho pojetí nastavená správně, protože stát pojem kvalita nedefinoval, přestože, podle Karla, by měl být první, kdo toto nastaví. Také uvedl, že zřizovatele tato oblast nezajímá. *„Na rovinu, ... jsem zvědavý, co vám řekne pan vedoucí - za mě ho to vůbec nezajímá. zřizovatel řeší jenom ekonomickou stránku, provozní stránku. pedagogickou stránku vůbec neřeší., ale vůbec. on dostane max. zprávu z ČŠI nebo případně nějaké stížnosti, ale vlastně to vůbec neřeší.“* Karel uvedl, že toto hodnotové nastavení a způsob práce je vnímán jako kvalitní a funkční jak rodiči – zájem o školu - tak státními institucemi.

**Tomáš** jako zástupce zřizovatele Žluté školy pojem hodnot nedefinoval. Uvedl, že záměr školy, její specifické vymezení, je věcí ředitelů. Jako zástupce zřizovatele chce tento záměr předložit v případě, že ředitel se uchází o další šestileté období ve funkci ředitele, důležitý je pro něj rozvojový potenciál, ale na jakých hodnotách je postaven, jaké hodnoty bude škola preferovat je v pravomoci ředitele školy. Pojem kvalita je pro něj těžko uchopitelný pojem. „*pro nás je kvalitní škola ta, která má... zájem u zákonných zástupců, to znamená, přitahuje rodiče*“.

### **Porovnání za Žlutou školu**

Zřizovatel se s ředitelem na tomto neshodnou. Zřizovatel chce předložit ředitelův záměr, důležitý je pro něj skutečnost, aby měl záměr rozvojový potenciál. Jak ředitel záměr bude realizovat, na základě jakých hodnot a cílů – do toho zřizovatel nevstupuje a nechce zasahovat. Je přesvědčen, že to je záležitostí toho ředitele. Karel má nastavené vlastní hodnoty, podle nichž školu řídí. Mrzí ho, že to zřizovatele nezajímá, i když na základě zájmu rodičů a obecného uznání musí vědět, že to má dobře nastavené a mohl by třeba zřizovatele inspirovat pro jiné jeho školy.

**Václav** uvedl jako zásadní hodnoty křesťanské hodnoty, konkrétně uvedl desatero a dále hodnoty zřizovatele, která vycházejí z hesla *serviam, budu sloužit*. Společně se zřizovatelem a s ostatními pedagogy mají nastavené, jak se tyto hodnota mají projevat v životě školy, v přístupu vedení školy, pedagogů, ve vzájemných vztazích. Škola si sepsala vlastní etický kodex, kde se tyto hodnoty stanovují vzájemný přístup k sobě navzájem. Také se tyto hodnoty projevují ve školním vzdělávacím plánu, ve školním řádu a nastavených pravidlech, např. postup při řešení problémů, úprava zevnějšku. Koncept škol tohoto zřizovatele, založený na těchto uvedených hodnotách je popsán v zahraničních školách. Václav ve spolupráci se zřizovatelem dále pracuje na písemném zpracování dokumentu, který bude jasně definovat, co se očekává od pedagogů jako důsledek praktikování těchto hodnot. „*Ten koncept hodnot není neznámý, my sme o těch věcech*“

*mluvili, máme ho hodně konkrétně rozpracovaný moje předchůdkyně, o nich také společně s učiteli mluvila, ale nikdy se to nedotáhlo úplně do konce do těch praktických věcí, takže zjišťujeme, že se potřebujeme ukotvit pevněji, máme tu současnou potřebu a svým způsobem více přimknout k těm „bílým“ školám, cítíme tam možnost, jednak # další profilace, zviditelnění hlavně ustání těch různých tlaků, který prostě jsou, jo, že už úplně to jako neobhájíme, že sme jenom církevní škola, že chceme být jako „Bílá“ škola a říct, co to znamená.“ K samotné práci s hodnotami uvádí: „Samozřejmě člověk musí reagovat na proměny té společnosti a některé ty hodnoty, jakoby přeformulovat, dát to do jiných slov, aby to bylo pochopitelný, tak pro ty učitele tak pro ty děti. Aby si pod tím mohli něco konkrétního představit. Ta myšlenka je zachována, ale to vyjádření té myšlenky.“ Hodnoty školy mají velký význam i při přijímání nových pedagogických pracovníků. „když sem přijímáme lidi tak se ptáme, jestli tady s tím jsou sžitý, ale nevymezujeme přesně jaké hodnoty a jakým způsobem, tady necháváme určitou svobodu v tom působení, i v tý výuce. # dává tam svoji osobnost a i kdybychom to nalinkovali, nebude to stejný.“ O konkrétním hodnotovém nastavení školy Václav informuje všechny zákonné zástupce při zahájení docházky na Bílé škole. Zároveň však uvádí, že někdy hodnoty školy a její konkrétní projevy naráží na všeobecný trend společnosti. Tím vznikají situace, které se diskutují, diskutují se postupy a řešení těchto situací. Zde Václav uvádí nemožnou pomoc od ČŠI, která ke škole přistupuje v obecném legislativním rámci, nikoliv v konkrétním pojetí školy.*

**Anežka** hovořila o vlastních prioritách zřizovatele a těmi jsou křesťanské duchovní hodnoty a hodnoty řeholního řádu, jejich naplňování a realizace v konkrétním životě, to je prioritou zřizovatele. Zástupcem těchto hodnot je slovo *serviam* – „budu sloužit“, které vychází z úcty ke každému člověku. Anežka uvedla širší význam tohoto slova. Pod pojmem *budu sloužit* je i „budu tvořit, chránit, předávat, být tu pro někoho, pro něco“. Uvedla tento význam ve smyslu toho, k čemu má vzdělávání v této konkrétní škole směřovat a vést žáky. Škola má být, podle ní, prostředím, ve kterém vzdělávání není cílem, které bude konzumováno jako prostředek s cílem dosáhnout vzdělání, ale je prostředníkem pro nastavení hodnotového přístupu k sobě, k druhému člověku, ke světu. Tyto hodnoty jsou základem, na kterém je postavena formace ředitelů, formace učitelů, formace žáků.

*„aby se děti dovedly orientovat, kriticky myslet, protože se toho valí strašně, těch informací, nabídek, reklamy, aby si dovedly vybírat na základě priorit a hodnot. že se máme snažit a hledat cesty a způsoby jak toho docílit...aby nebyly otroky toho, že budou podléhat a vstřebávat vše, co se na ně valí, ale aby na základě hodnot přijaly zodpovědný postoj sami k sobě, k druhým, ke světu.“* Tento rámec není určován jednou osobou, ale je to společně vypracovaná koncepce školy. Společně na úrovni mezinárodní, tedy školy tohoto zřizovatele po celém světě mají něco společného, ale i na úrovni konkrétní školy.

### **Porovnání za Bílou školu**

Zřizovatel i ředitel jsou v pojetí hodnot v souladu, mají je nastavené a mají popsané, co konkrétně znamenají, hledají společně cesty, jak je v procesu života školy rozvíjet, jak mají být dál konkretizovány, jak v duchu těchto hodnot má vypadat vedení školy, pedagog, žák, komunitní společenství. Inspirují se zahraničními školami tohoto zřizovatele a hledají vlastní pojetí.

### **Kategorie: Finanční podpora**

**Karel** zmínil finanční podporu ve smyslu, že je pro zřizovatele nejdůležitější, ostatní ho, podle Karla, téměř nezajímá. *„oni vlastně spravují peníze, které vlastně dává obec, to má svoji logiku. to znamená, my jsme financovaný z dvojího toku. na to vzdělávání dává MŠMT a přes magistrát, kdežto ta obec si spravuje tu budovu... a je vlastně pálí jenom to.“*

**Tomáš** uvedl, že ředitel si sám může požádat, co chce ve škole opravit, realizuje se to ve spolupráci se zřizovatelem, pokud jsou dostatečné finanční prostředky. Tomáš s řediteli škol řeší, čerpání fondu investic, má pro to nastavené procesy a ředitelé je mohou čerpat, nevrací tyto peníze zřizovateli. *„každá škola, pokud chce čerpat fond investic, musí k tomu doložit patřičné doklady, k čemu to chce, proč to chce, a pokud tedy částka, musí splnit tu směrnici a má originální souhlas.“* Finanční podpora škol se odvíjí od finančních prostředků zřizovatele – rozpočtu, který je stanoven pro městskou část. Zřizovatel zaplatí



nezbytné investice, které pro fungování škol požaduje hygiena, dále má stanoveny konkrétní akce a má připravené finance na havarijní situace.

### **Porovnání za Žlutou školu**

Zřizovatele i ředitel se shodnou na tom, že finanční podpora je poskytována na investice, modernizaci a opravy budovy školy.

**Václav** uvedl, že zřizovatel finančně podporuje školu, je to jeho budova, proto do ní pravidelně investuje. *„U nás je to tak nastavený, že ta budova je majetkem zřizovatele tak ty opravy je, dělá on, ale víceméně to financování těchto velkých oprav, rekonstrukcí je z toho, co naspoří z nájmu. My samozřejmě platíme nájem, který není vůbec komerční, je přijatelný, ale zas těch peněz není tolik, aby bylo na milionové rekonstrukce každé rok. Teď byla už ta zmíněná rekonstrukce 4. patra a ta stála x milionů, takže to nebylo jen z vybraného nájmu, ale zřizovatel do toho musel dát i svoje peníze, aby se to dalo vůbec udělat.“* Zmínil značné opravy, které v posledních letech zřizovatel financoval, některé na podnět ředitele. Na vybavení školy pomůckami, ani na mzdy pedagogů nepřispívá.

**Anežka** k finanční podpoře uvedla, že zřizovatel se stará především o budovu školy, která je v jeho vlastnictví. Ve spolupráci s ředitelem školy se domlouvá na realizaci rekonstrukcí. *„@ to bychom tady nebyli, kdybychom se tomu nevěnovali. od začátku, kdybychom do toho neinvestovali tak to vůbec nemůžeme otevřít. Stav budovy, v jakém nám byla vrácena nebyl dobrý ... a na víc nic není věčné, opravy je potřeba dělat průběžně. škola se musela celá zrekonstruovat. jak tělocvičny tak postupně bazén, kotelna, okna. # před rokem a půl se skončila rekonstrukce čtvrtého patra, nová kaple, výtah a všechno. vzájemně se domlouváme, pan ředitel stojí za náma a ví, co všechno děláme. když se řešili příspěvky od rodičů, řeklo se jim, co všechno jsme dělali a do čeho všeho jsme investovali.“*

## **Porovnání za Bílou školu**

Zřizovatele i ředitel se shodnou, že finanční podpora je poskytována na investice, modernizaci a opravy budovy školy.

### **Kategorie: Systémová podpora zřizovatele**

Pro **Karla** je podpora zřizovatele důležitá, když potřebuje pomoc v oblasti legislativní a administrativní. Uvedl, že zřizovatel funguje velmi operativně a rychle. *„když potřebujeme nějakou jo jako ty věci papírový, ekonomický, pomůže, poradí nebo si radíme navzájem, ale s pedagogickou věcí za ním jít nemůžu.“* Karel klade sám otázku, zda by zástupce zřizovatele měl vstupovat do pedagogického procesu a do řízení školy zvláště, když není vysokoškolsky vzdělaný. Karel uvádí příklad z obce, kde se stane starostou člověk bez potřebného vzdělání pro řízení školy a má ji řídit, případně když zasahuje do jejího chodu nějak významně. V tom vidí Karel riziko. *„takže já si myslím, že nechtějme zázraky, mně stačí ta podpora a to že mě pomůžou, že mě zbytečně „nebuzerují“, že když přijdou na kontrolu, že jasně najdou chyby, ale že mi je nechaj odstranit nebo spíš společně to uděláme tak, abychom něco neporušovali, a to je dobrá věc.“* Na druhou stranu uvádí, že pokud by se zřizovatel zajímal o pedagogickou oblast školy, pravidelně se nad určitými tématy s ředitelem scházel, naslouchal by jim, umožnil by prostor se v těchto věcech sdílet a zároveň by tím motivoval samotné ředitele, aby se pedagogickou oblastí zabývali více. Podporu tedy vnímá pouze v nějaké oblasti, některé aktivity zřizovatele mu přijdou nadbytečné. *„my se vlastně scházíme na porady, ale řešíte jenom organizační věci. # věci, který by klidně šly dát do mailu.“* Karel by je řešil jinak. Naopak zájem o pedagogickou oblast a podporu v ní by uvítal.

**Tomáš** jako zástupce zřizovatele uvedl, že zřizovatel poskytuje servisní podporu ředitelům, s cílem pomoci jim s některými povinnostmi a tak jim uvolnit místo pro realizaci pedagogického procesu. Do něj nechce zřizovatel vstupovat, ponechává v pravomoci ředitele (volby metod, forem, atd.), s odůvodněním častých politických změn v důsledku voleb. Tyto změny by mohly vytvářet nestabilitu v přístupu ke škole.

Konkrétní pomoc zajišťuje servisní středisko, které pečuje o budovy škol a řeší jejich opravy a modernizaci. V servisním středisku je i účetní, jejíž služby mohou ředitelé škol využívat. Dále se jedná o poskytování právních služeb a pomoc s evropskými fondy. Pro jejich administraci a řízení má zřizovatel k dispozici samostatný odbor, který se tím zabývá. Dále Tomáš uvedl, že zajišťuje metodickou podporu formou porad. *„každé dva měsíce pro ně děláme porady, já jim dělám takový „myšmaš“, co se týká změny legislativy a co je na magistrátu a tak dál, protože běžný smrtelník, když se podíváte na sbírku zákonů, není schopen zjistit prostě, co se změnilo, aby mně něco neuteklo a tak dál, jednou za rok děláme výjezdní zasedání“* Tomáš uvedl, že určitou podporou je i zprostředkování a dostupnost informací o škole veřejnosti. Uvedl též podporu v předávání informací, které souvisí se zákonnou povinností ředitele ke zřizovateli, metodické vedení škol zřizovatelem, v případě stížnosti a správného postupu stěžovatelem, v případě změn ředitelem ve škole, je-li očekávána negativní reakce, komunikuje s ředitelem školy. Nabízí řediteli i pomoc v zprostředkování informace o pracovní poptávce, nabídce. Dále Tomáš organizuje roční výjezd, kterým mimo jiné umožňuje ředitelům podívat se do jiných škol, udělat si srovnání ve vybavenosti škol.

### **Porovnání za Žlutou školu**

Zřizovatel i ředitel se shodnou, že škole je poskytována systémová podpora v metodické oblasti, legislativní, administrativní a také v péči o budovu školy. Rozcházejí se v systémové podpoře pedagogické oblasti. Zřizovatel do ní nechce vstupovat vůbec. Ředitel by byl rád, kdyby se o ni zřizovatel zajímal, dělal společná setkání nad konkrétními pedagogickými tématy. Tím by získal zřizovatel trochu vhled do škol, porozuměl problematice a svým zájmem by motivoval ostatní ředitele, aby pedagogicky proces systematicky rozvíjeli.

**Václav** považuje za důležitou koncepční a hodnotovou podporu zřizovatele, která se projevuje přítomností ve škole, při řešení konkrétních situací, při akcích školy. Dostává se mu ji, má pro to se zřizovatelem nastavené procesy a pravidla. *„já si třeba přeju, aby*

*sestry byly součástí školy, i v tom, že říkají, jak si představují, jak by to mělo vypadat, jo. tak jako jak má vypadat ten žák, co se od něj očekává. a ne že to jenom řeknou mně a já to mám nějakým způsobem předávat dál, ale že oni sou sami nositeli téhle té hodnoty . jsou schopny zprostředkovat učitelům, těm dětem, ale někdy třeba i rodičům # co očekávají, protože ta očekávání mohou být výrazně posunuta, od toho, co očekávají ty rodiče nebo i ty děti. je to i o tom jak to je zakotvený v tý rodině, jak se s tím sžívá,“ Václav má zkušenost z minulosti, kdy tomu tak bylo díky významné osobnosti zřizovatele, kdy tato osobnost byla součástí školy a školou žila, neboť se mohla věnovat tomu, čemu dlouhá leta nemohla a bylo jí státní politikou odepřeno. „byla živelná v tom přenášení hodnot a byla oblíbená obecně, nedostávala se do názorových konfliktů, přesto, že věci říkala na rovinu, měla jiný názor, ale lidi to přijímali. Upevňovalo to tu školu. To její přání, být s dětmi se jí naplnilo po čtyřiceti letech, ona toho byla plná a tím, že dostala tu šanci, konečně se projevit tak do toho šla s nasazením.“ Má ale i zkušenost, kdy tomu tak nebylo a to vnímal jako „bezvzládí“ a oddělení školy od zřizovatele a jeho hodnot. To uvádí jako negativní zkušenost a rád za přítomnost zřizovatele ve škole, se kterým může řešit všechny zásadní věci.*

**Anežka** uvedla několik způsobů podpory. Jednak je to vzájemné mezinárodní sdílení ředitelů škol, které tento zřizovatel zřizuje. Uvedla, že tento rok se koná v Londýně, ředitelé mohou sdílet především koncepční dokumenty a další dokumenty kde jsou hodnoty zřizovatele propracovány konkrétních výstupů. Podobné sdílení ředitelů uvedla i na národní úrovni. „mýváme setkávání ředitelů „bíých“ škol tak 3x – 4x do roka, kdy si o těch věcech povídáme, je tam duchovní slovo, jsou tam praktický body, zkušenosti jednotlivých škol, potom oni se sdílí, co se vede, co se nevede, vzájemně se podporují, říkáme si, co zas budem plánovat.“ Anežka uvedla i podporu začínajícím učitelům a to konkrétně právě v oblasti záměru a hodnot školy. „každý nový učitel má průpravu, kde jim vysvětlujeme, co to znamená i v tom našem mezinárodním kontextu, dostanou materiály, dostanou to, co máme do této chvíle přeložené, brožuru o výchově, ukazujeme jim videa nebo je zkontaktujeme s dalšími školami po světě, aby to nebylo jenom tak jako u nás, aby to mělo širší rozměr a zároveň jim tím ukazujeme, že jako voršilská škola nejsme sami a

*mohou vidět, že se to slovo serviam dá prožívat různými způsoby a právě jim říkáme, jak bychom to mohli žít u nás, v téhle mentalitě, v téhle kultuře a pak záleží na každém tom třídním učiteli a také na té věkové skupině – pak je to trošku jinak.“* Jako způsob podpory uvedla i to, že se na všech poradách za zřizovatele vyjadřuje ke všem situacím, poskytuje podporu a motivaci učitelům. Zároveň zmínila práci na koncepčním dokumentu, který by reflektoval dosavadní zkušenosti této školy, jasně popsal identitu, procesy i výstupy školy a byl tak podporou ředitelům i školám.

### **Porovnání za Bílou školu**

Zřizovatel i ředitel se v pojetí systémové podpory shodují ve všech oblastech podpory. Ta vychází z realizace vlastního pojetí koncepce školy a z úsilí žití a naplnění společně stanovených hodnot. Cílem zřizovatele i ředitele je tyto hodnoty naplnit v každodenním výchovně vzdělávacím procesu. Proto se společně zabývají tímto celistvým procesem i celistvou, systémovou podporou.

### **Kategorie: Vedení lidí, vzájemné vztahy, atmosféra ve škole**

**Karel** uvedl, že se cítí ve vztahu k pedagogickým pracovníkům ve škole jako průvodce. Určuje cíle, ukazuje cesty, nastavuje procesy, pomáhá jim, motivuje je, ale nic nenařizuje, ponechává jim svobodu. *„a mluvíme o tom. # chci, aby tomu rozuměli, proč tomu tak je, že neustále, rok, co rok vlastně opakujeme vizi, někdy méně do hloubky, někdy víc..., to záleží na tom, kolik nových lidí do školy přijde, protože jsme škola, která se neustále rozrůstá a má stále nové a nové lidi, takže vy musíte tu vizi zopakovat. někdy cítíte i potřebu, že už ty lidi na tu vizi trochu zapomněli a že je nutné jim tu vizi znova připomenout. takže třeba letos bylo to období, že sem třeba dvě hodiny při úvodní poradě trávil kresbou nějakých, ... nějaké myšlenkové mapy, aby viděli, jak to do sebe zapadá ta vize, v čem jsme dobří, co se nám daří a co se nám nedaří v té vizi., abychom si dali ty cíle do toho roku. no a pak to samozřejmě je o průběžném sledování a mapování těch lidí, oni si na začátku roku nastavi plán osobního rozvoje, který vychází z těch našich pojmenovaných cílů, je na nich, jaký cíl*

*si vyberou, v čem se chtějí letos posunout.*“ Uvádí, že jako svobodná škola umožňuje další rozvoj lidí i mimo stanovené cíle. Je to podle Karla přísun další energie tomu učiteli a to je prevence před vyhořením. Podobný přístup jako uvedl k pedagogům, uvádí i ve vztahu k žákům. Učitelé jim mají být průvodci, pomáhat jim, povzbuzovat, aby se nebáli, ale nemají je k ničemu nutit.

**Tomáš** se k vedení lidí, konkrétně směrem k ředitelům vyjádřil věcně. Spolupracuje s nimi podle vymezených kompetencí, podle dikce zákona nebo podle interních předpisů zřizovatele. Má tedy nastavená pravidla a postupy. Směrem k ředitelům se snaží být v jednání věcný, rychlý. Směrem k veřejnosti, konkrétně zmínil zákonné zástupce, kteří v případě nějaké změny na škole jsou nespokojeni – situaci řeší v jednotě s ředitelem školy a vyžaduje k tomu od něj informace a vysvětlení důvodu změny, aby situaci rozuměl. Také uvedl situaci, kdy si na školu, ředitele někdo stěžuje. Pro takové situace má nastavené věcné postupy.

### **Porovnání za žlutou školu**

Tomáš se pro vzájemný vztah s ředitelem školy řídí zákonem a vnitřními předpisy zřizovatele. Dál do vztahu s ředitelem školy nevstupuje, nezajímá se o vedení lidí ředitelem ve škole. Nezasahuje mu do jeho způsobů. Pro všechny další nezbytnou komunikaci má nastavené spíše formální postupy. Karel si pro vedení lidí nastavil vlastní způsoby a postupy tak, jak si myslí, že je to pro jejich motivaci a souznění s vizí školy nejlepší. Také je to proces, který má za svou dlouhou dobu ve funkci ověřený, že je funkční. Se zřizovatelem způsob vedení lidí nesdílí, protože to zřizovatele nezajímá, nechce do tohoto tématu vstupovat, domnívá se, že je v pravomoci ředitele.

**Václav** směrem k lidem ve škole preferuje přístup otevřené dveře ředitelny. Každý za ním může přijít, nemusí se objednávat a řešit své problémy. Zároveň má nastavené postupy, zdůrazňuje otevřenost a diskuzi ve složitých případech. *„chodím a ptám se, jestli už spolu mluvili? Už si mu to řekl? už si mu to vysvětlil? a když je to negativní tak se třeba bojí, že*

*se jim to nepodaří vykomunikovat, ale chci, aby to zkusili a pak to třeba řeším já.“ O problémech ve výuce komunikuje s vedoucími předmětových komisí. Když se nedaří věci vysvětlit, Václav se jde podívat do výuky, hledá příčinu problému, snaží se mu porozumět. „a když slyším a vnímám, že je to fakt někde problém, kde už to jako nejde, tak se jdu do té hodiny podívat, udělám hospitaci, abych viděl, jak ten učitel k tomu přistupuje, abych zjistil taky možná příčinu toho problému, jo? a vlastně v rámci rozboru pak propojím ty informace a na konkrétních situacích předestřu tomu učiteli, v čem je ten problém. Nebo co tam jako dělá špatně, nebo & co tam jako nedosahuje toho, co by tam mělo být. trochu jako @diplomatically to obcházím, @ protože když to dám jako napřímo tak se to # málo kdy potká s porozuměním*

*„u některých jo, někteří jsou imunní. bohužel tam pak se, pokud se tomu ten učitel brání, není schopen sebereflexe tak, pak jdu jako natvrdo...řeknu tohle, tohle, tohle. že mnohdy já už pak mám doklady, že něco je v nepořádku a je potřeba něco změnit. musím pak do toho vstupovat tlakem, ale snažím se, aby si ten učitel na to přišel sám. aby to spíš přijal jako dobrou radu než jako příkaz. jsem tady poměrně dlouhou dobu a spíš jako odhadnu, co na koho platí, aby to přijal. to je znalost těch lidí.“ Důležitá je pro něj přítomnost zřizovatele a umožňuje mu a požaduje po něm, aby se ke všem zásadním věcem vyjadřoval.*

**Anežka** považuje za důležité, aby zřizovatel byl přítomen v životě školy, komunikoval s pedagogy, žáky, s rodiči, s vedením školy, byl s nimi v osobním kontaktu pro to, aby měl zpětnou vazbu toho, co se ve škole děje, aby měl zpětnou vazbu od všech zúčastněných. *„no a pak se jako zřizovatel snažíme zapojovat do těch různých akcí školy, ať už to sou zápisy, dny otevřených dveří, školní ples, takže jsme v kontaktu s učiteli, vidíme ty rodiče, vidíme učitele jak se chovají“* Anežka uvedla, že zřizovatel je všem aktérům školy otevřen, naslouchá a diskutuje s nimi. Je to pro něj důležité, aby viděl, zda se jeho koncepce realizuje, aby neustrnul v nějakém nerealizovatelném bodě.

## **Porovnání za Bílou školu**

Způsob vedení lidí, vzájemné vztahy a atmosféra ve škole - vychází z hodnot školy. V tom se zřizovatel s ředitelem školy shodují, společně pro to nastavují podmínky, postupy, diskutují a konají ve vzájemné shodě.

### **3.9 Analýza dokumentů**

Pro analýzu dokumentů byly vybrány dokumenty Žluté školy: Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání s názvem Smysluplná škola, Mapa učebního pokroku, Školní řád, Výroční zpráva školy, Charakteristika Smysluplné školy.

Dokumenty Bílé školy: Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání s názvem Společně, Školní řád, mapa školy Etický kodex, Mapa školy, Ročenka.

Jedná se o dokumenty, které byly poskytnuty v tištěné podobě respondenty, nebo dokumenty, které jsou dostupné na webových stránkách škol, byly zkoumány jako datové zdroje, které metodou triangulace ověřují a dokládají tvrzení respondentů. Tím zvyšují validitu výzkumu.

#### **Dokumenty Žluté školy**

**Školní vzdělávací program školy pro základní vzdělávání** s názvem Smysluplná škola. Smysluplnost je základní hodnota celého koncepčního záměru školy. V dokumentu popsán smysluplný obsah pro kvalitu vzdělávání a rozvoje osobnosti, které se řídí kritériem využitelnosti v reálném životě, s tím souvisí i činnosti v době vyučování a ve volném čase. Dokument uvádí, že to jsou všechny činnosti, při nichž se žák aktivně zapojuje, konkrétně: přemýšlí, tvoří, řeší problémy, diskutuje, aplikuje, prezentuje získané vědomosti. Dokument dále konkretizuje i smysluplné vztahy, které by měly být založeny na vzájemné úctě a důvěře, pozitivně ovlivňují výchovně vzdělávací proces, efektivitu práce, etické jednání a vedou k pozitivnímu rozvoji osobnosti. K realizaci koncepce a záměru dokument popisuje její zrekonstruovaný a modernizovaný stav, zvl. po povodních r. 2002. Dokument



dále charakterizuje pedagogický sbor, který definuje jako určující faktor pro kvalitu školy, je zde popsáno hodnocení pedagogických pracovníků. V části 2.3.2 dokument uvádí kritéria kvalit třídního učitele: plnění povinností třídního učitele, komunikaci s rodiči, specifické práce třídního učitele. Dokument dále popisuje kritéria kvality pedagogického pracovníka školy. Ke kvalitě vzdělávání dokument popisuje spirálové zpracování informací pro Klíčové kompetence k učení. Popisuje i způsoby, předávání informací, učební plán, hodnocení žáků. U hodnocení žáků zároveň popisuje kritéria, která má hodnocení splňovat, Kromě zpětné vazby pro žáka, učitele a rodiče, mají i motivovat k práci. Aktuální uvedení forem hodnocení odkazuje tento dokument na školní řád školy. Dokument popisuje zabezpečení výuky žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, tedy popisuje realizaci inkluze ve škole a podpůrná inkluzivní opatření. Zároveň dokument popisuje vzdělávání žáků mimořádně nadaných. Dokument popisuje autoevaluaci školy.

**Mapa učebního pokroku** (dále jen MUP) – Karel uvedl, že s ní aktivně pracují a využívají ji pro sledování pokroku každého žáka. Škola na svých webových stránkách má k dispozici prezentaci pro tvorbu MUP, jejichž cílem je rozvoj myšlení. Postup pro tvorbu MUP je zde uveden ve třech krocích: 1. Vytvoření pojmové mapy. 2. Vytvoření hladiny (znalost, (zapamatování), porozumění, aplikace, analýza, hodnocení, tvořivost) 3. Doformulování výstupů. Na webu školy je možné nalézt množství MUP např. na Český jazyk, matematiku, ale i logopedii, grafomotoriku, dyslexii atd. Škola tedy aktivně mapy vzdělávacího pokroku v praxi využívá, má je propracované a pracuje s nimi. Zaznamenávají pokrok žáka.

**Školní řád** školy má celkem šest částí: údaje o zařízení, provozní řád, řád pracovníků, žákovský školní řád, práva a povinnosti zákonných zástupců, pravidla hodnocení žáků. Je zde návaznost se školním vzdělávacím programem: „*Dále hodnocení vychází z koncepce Školního vzdělávacího programu „SMYSLUPLNÁ ŠKOLA.“*“ Je zde tedy odkaz na koncepci a hodnoty školy, způsob získávání výsledků vzdělávání, ale i nastavení pravidel pro vzájemné vztahy.

**Výroční zpráva školy** uvádí aktivity, programy, které podpořili nastavenou koncepci, hodnoty a cíle školy, úspěšnost školy v procesu vzdělávání, realizovanou podporu nadaným žákům, ale i žákům se speciálně vzdělávacími potřebami. Konkrétně také uvádí

podporu pedagogických pracovníků a nastavený systém pro jejich vzdělávání. To má ředitel školy rozdělené na: 1. Vzdělávání sborovny, které spočívá ve výjezdním pobytu pedagogů, kde se probírají např. hodnoty školy, základy individualizace, představení map učebního pokroku. 2. Vzdělávací kurzy pro vybranou část sborovny, která má vzdělávání v koučovacích metodách, supervize, výjezdy do zahraničí a získávání zkušeností. Zajímavé jsou tzv. metodické pondělky, které spočívají ve sdílení zkušeností, nápadů, zahraničních zkušeností. 3. Individuální vzdělávání pedagogů vycházející z plánu osobního rozvoje. Zde jsou uvedena rozsáhlá část konkrétního vzdělávání: vzdělávání v cizím jazyce, vzájemné hospitace, účast na seminářích organizovaných vzdělávacími agenturami a studium různých programů. V přehledu se vyskytuje vzdělávání ve Feuersteinově metodě, Hajného metodě, způsoby hodnocení žáků – formativní metoda. Vzdělávání pro práci s žáky, které mají speciálně vzdělávací potřeby. Tedy výroční zpráva je značně obsáhlá a dokládá bohatý život školy, dokládá vše, o čem Karel hovořil a to v konkrétní podobě.

**Charakteristika Smysluplné školy**, kterou Karel na webu školy popisuje, je založena na navazujícím vzdělávání dětí od 3 do 15 let. Férová škola, která v sobě obsahuje inkluzivní přístup, efektivní výuka, která je založena především na práci žáků a jejich motivaci. Dále je založena na smysluplném hodnocení, které je již popsáno výše, příjemné klima školy, které je založeno na efektivním preventivním programu, pravidla tříd a pozitivním jádru třídních kolektivů, tradičních akcí školy a na mezitřídních akcích. Smysluplná škola je dále založena na smysluplně tráveném čase ve školní družině, školním klubu, kvalitním pedagogickém sboru, moderním vybavení školy, ekologickém přístupu školy, např. Sběr papíru, třídění odpadu, Ekokodex, plán Environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty, projekt Mikroklima okolí školy. Poslední charakteristikou Smysluplné školy je partnerství s rodiči a spolupráce s nimi.

## **Porovnání**

Všechny tyto uvedené dokumenty dokládají to, co Karel v rozhovoru uvedl. Kromě uvedení celého názvu zřizovatele v dokumentech se o zřizovateli nemluví, spolupráce v oblasti života školy a zapojení do pedagogického procesu z nich není patrná, což dokládá

nastavení zřizovatele a to, co uvedl Tomáš, že zřizovatel tuto oblast ponechává v kompetenci ředitele školy.

### **Dokumenty Bílé školy**

**Školní vzdělávací program** „Společně“ – uvádí jazykové zaměření školy a její hodnoty, kterými jsou křesťanské hodnoty. *„Škola nabízí křesťanský výchovný program, jehož cílem je poukázat na duchovní rozměr člověka. Výchovně vzdělávací působení je postaveno na etických a křesťanských hodnotách.* Dále dokument popisuje charakteristiku pedagogického sboru, charakteristiku žáků, popisuje dlouhodobé projekty, mezinárodní spolupráci a spolupráci s rodiči, kteří svými vyjádřeními slouží jako poradní hlas vedení školy.

Formy a metody práce jsou uchopeny tak, aby umožňovaly dialog, partnerství a spolupráci. Dokument uvádí, že charakteristickým rysem jsou duchovní aktivity, jako je školní mše, duchovní obnovy, výuka náboženství a další. Vedle zaměření školy dokument uvádí výchovné a vzdělávací strategie a používané metody práce, např. kritického myšlení, Začít spolu, Montessori pedagogiku, etickou výchovu. Dále dokument uvádí výuka žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a mimořádně nadaných žáků, učební plán, průřezová témata a pravidla hodnocení žáků a autoevaluaci školy, kdy hodnotí tyto oblasti: podmínky vzdělávání, průběh vzdělávání a jeho výsledky, klima školy a vztahy s rodiči, řízení školy, kvalita pedagogického sboru a další vzdělávání pedagogických pracovníků a u těchto oblastí má stanovená kritéria. Nástroje, které škola pro autoevaluaci používá, jsou: rozbor dokumentace školy, rozhovory s učiteli a rodiči, diskuse v rámci metodických sdružení a předmětových komisí, dotazníky pro rodiče, učitele a žáky, srovnávací testy, dovednostní testy, úroňové testy, hospitace.

**Školní řád** upravuje práva a povinnosti žáků a zákonných zástupců, vztahy žáků a zákonných zástupců s pedagogickými pracovníky školy, provoz a vnitřní režim školy, podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví žáků a předcházení jejich rizikovému chování, podmínky zacházení s majetkem školy, důsledky nedodržování pravidel školního řádu, hodnocení výsledků vzdělávání žáků.

**Mapa školy** – některé výsledky ze souhrnné zprávy školy. Za kvalitu výuky byla škola ze sedmi možných bodů hodnocena 5,3 body, od učitelů a od rodičů 5,4 body. Čím se hodnocení více blíží sedmi, tím je lepší. Žáci na 1. stupni hodnotí atmosféru školy pozitivně a udělili jí 2,86 body ze 3 možných. Škola výsledkem předstihla 81 % sledovaných škol. Chování a výchova Atmosféra a prostředí školy Na 2. stupni je atmosféra školy vnímána pozitivně a v průměru byla ohodnocena 3,3 body ze 4 možných. Na 11 % škol hodnotili žáci 2. stupně svou školu ještě lépe. Rodiče jsou podle vlastního hodnocení o dění ve vaší škole informováni dobře. Vzájemné vztahy školy, žáků a rodičů Mezi významné složky školního prostředí patří vzájemné vztahy učitelů, rodičů a žáků. V této oblasti se může projevit zejména to, jak jsou rodiče informováni o dění ve škole, zda mohou ovlivňovat její chod nebo jaké je jednání učitelů vůči žákům. Nemalý vliv na vzájemné vztahy mezi žáky a učiteli může mít důvěra ve férové jednání. Zeptali jsme se proto žáků 2. stupně, zda „mají pocit, že s nimi učitelé jednají fér – např. drží dané slovo, splní to, co slíbí atd.“ Žáci hodnotí důvěryhodnost svých učitelů spíše pozitivně, a to 3,1 body ze 4 možných. Výsledkem jste předstihli 55 % zapojených škol. Učitelé odpovídali na otázku „Jak se rodiče zajímají o práci a chování svých dětí?“ Učitelé zájem rodičů hodnotí jako celkem dostatečný (3,07 bodů ze 4 možných). Dále jsme zjišťovali, jak mohou rodiče ovlivňovat chod školy a její budoucnost. Vaše škola získala 2,66 bodů ze 4 možných. Průměrné hodnocení ve všech školách bylo 2,18 bodů.

**Výroční zpráva** dokládá všechny oblasti, které při rozhovoru Václav i Anežka uvedli. Aktivitu propojené s hodnotami a koncepcí školy. Významnou částí je popis vzdělávání nadaných žáků a práce s nimi. Program byl zaměřen na češtinu, matematiku a předmět člověk a svět, kdy žáci pracovali ve věkově smíšených skupinách, což se dle výroční zprávy osvědčilo, protože se žáci mohli setkat se svými „intelektovými“ vrstevníky. Dále jsou ve výroční zprávě uvedeny výsledky vzdělávání, další vzdělávání pedagogických pracovníků, ze kterého je kromě odborného zaměření patrné duchovní zaměření.

**Etický kodex** učitele upřesňuje hodnotu školy a uvádí, že pojetí služby má být uskutečňováno v duchu radosti, naděje, jednoty a pokoje. Uvádí, že učitel má ctít hodnoty, má mít úctu k druhému člověku, myšleno žáci, rodiče, kolegové, a respektovat jejich odlišnosti. S kolegy má jednat korektně ve vzájemné spolupráci a snažit si pomoci. Má

dbát o svůj profesní rozvoj a duchovní rozvoj svůj i žáků. Pedagog má podporovat zodpovědnost rodičů a jejich výchovnou roli. Přístup k rodičům je partnerský. Zodpovědně přistupuje k důvěrným informacím, pedagog projevuje sounáležitost se školou a vhodně ji navenek prezentuje. Výchovný sty se zakládá na opravdovosti, autoritě a přijetí, vlastním příkladem, důsledností a přijetím přirozených důsledků, nasloucháním, dialogem, pozitivním očekáváním a zodpovědným přístupem.

**Ročenka** za školní rok 2018 – 2019 dokládá vzájemné propojení mezi školou a zřizovatelem v konkrétních podobách: zřizovatel je přítomen ve výuce, různých akcí školy. Zřizovateli je v Ročence věnovaná i samostatná část, která dává nahlédnout do jeho života a dalších aktivit mimo školu. Ročenka představuje jednotlivé osobnosti a žáky školy. Aktivity realizované školní družinou a školním klubem. Samostatná část je věnovaná duchovnímu životu školy, charitativní akce školy, např. Adopce na dálku, projekty, které dokládají jazykové zaměření školy. Samostatná strana je vždy věnovaná jednomu jazyku a popisuje anglické, německé a francouzské projekty. Část s názvem „Společně se učíme a poznáváme“ je věnovaná tandemové výuce, biologické olympiádě, matematice, čtenářské dílně, výuce fyzice v terénu, preventivní program, projekty např. Poznej svého rodiče, Legionáři, Novodobé dějiny, Chanuka, Můj kamarád. Dále je tato část věnovaná besedám se spisovatelem, návštěvám divadel, galerií. Část s názvem „Jsme spolu“ je v souladu s názvem Školního vzdělávacího plánu s názvem Společně. Téma dokládá akce, které podporovaly vzájemné soužití všech aktérů školy. Jedná se např. o adaptační kurz, spaní ve škole, snídani v trávě, třídní výlety, školy v přírodě, různé narozeninové oslavy, besídky, slavnosti. Ročenka se též věnuje úspěchům ve vzdělávání a uvádí vítěze různých soutěží, v olympiádách. Samostatná část je věnována masopustnímu reji, školní akademii, školnímu plesu a sportovním aktivitám. Celá Ročenka dokládá bohatý život školy, její zaměření a realizaci uvedených hodnot ve výzkumném rozhovoru s Václavem.

### **Porovnání:**

Všechny tyto uvedené dokumenty dokládají to, co Václav společně s Anežkou v rozhovorech uvedli, především vzájemné sdílení a spolupráci na životě školy a vzájemné propojení ředitele a zřizovatele školy.

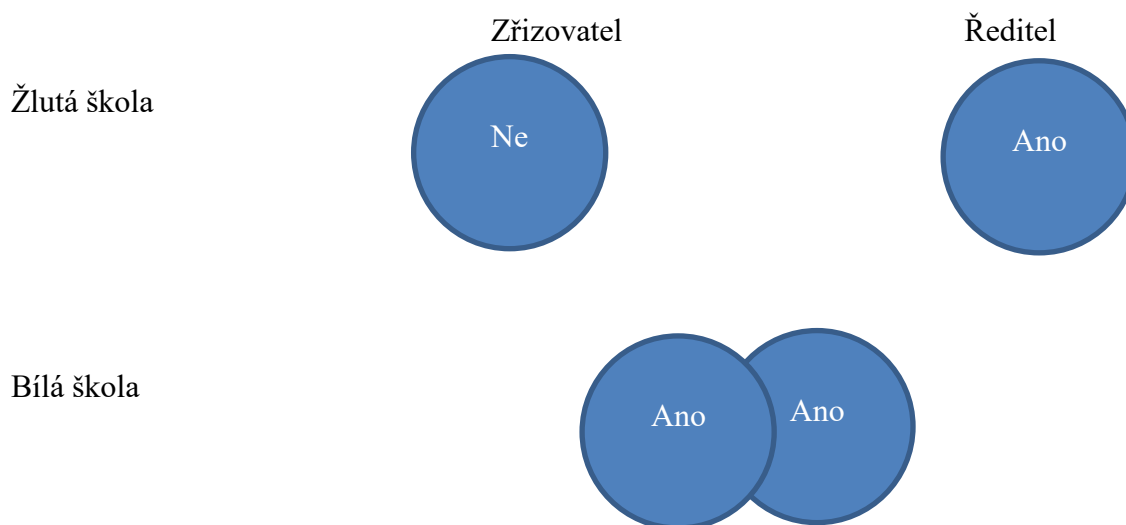
### 3.10 Grafické schéma výzkumu

Kruhy s textem uvnitř graficky vyjadřují, zda zřizovatel i ředitel ovlivňují danou kategorii vlastním přístupem.

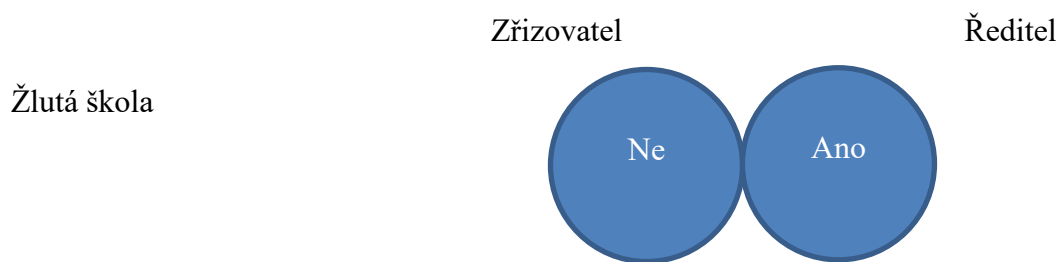
Vzdálenosti kruhů znázorňují tři hodnoty:

1. Kruhy jsou vzdáleny od sebe = zřizovatel neovlivňuje kvalitu.
2. Kruhy jsou těsně u sebe, navazují na sebe = zřizovatel vytváří podmínky.
3. Kruhy se prolínají = zřizovatel ovlivňuje kvalitu.

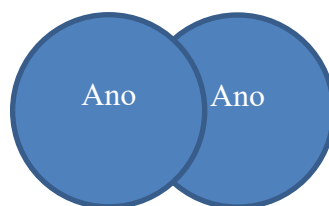
#### Koncepce a záměr školy



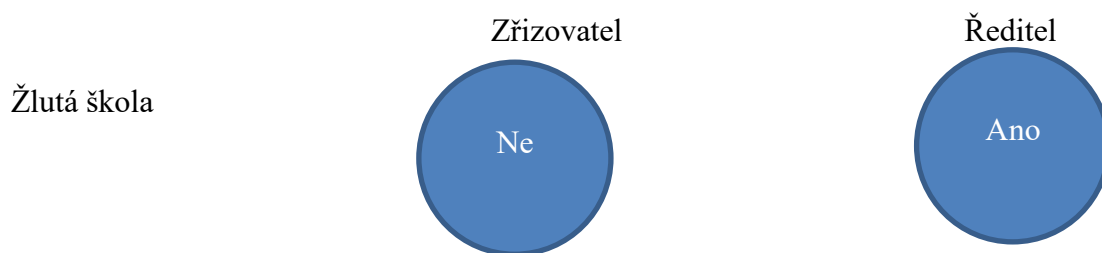
### Pedagogické vedení školy



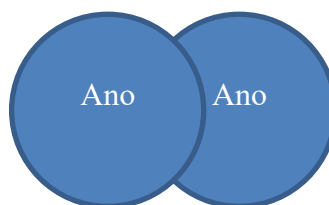
Bílá škola



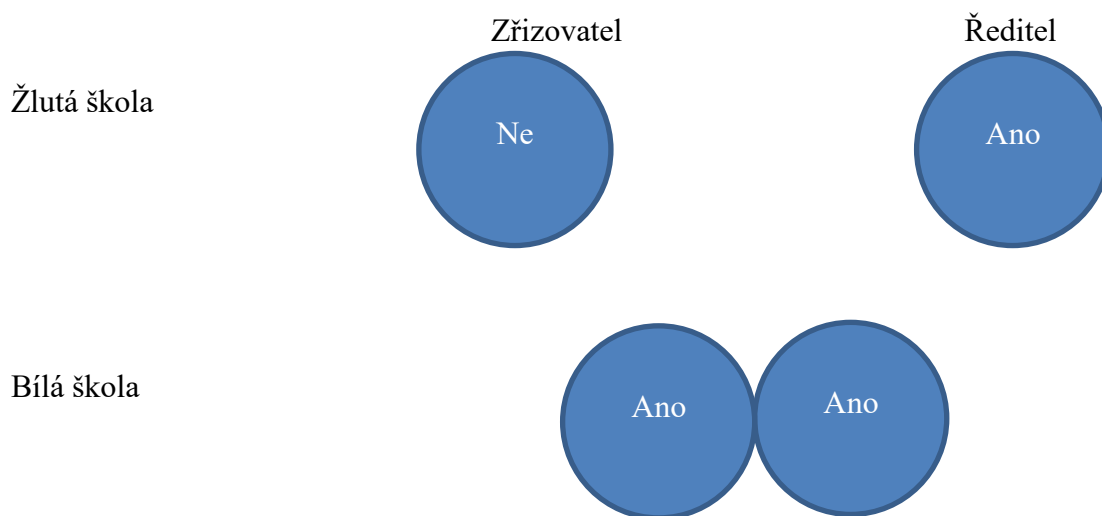
### Kvalita pedagogického sboru



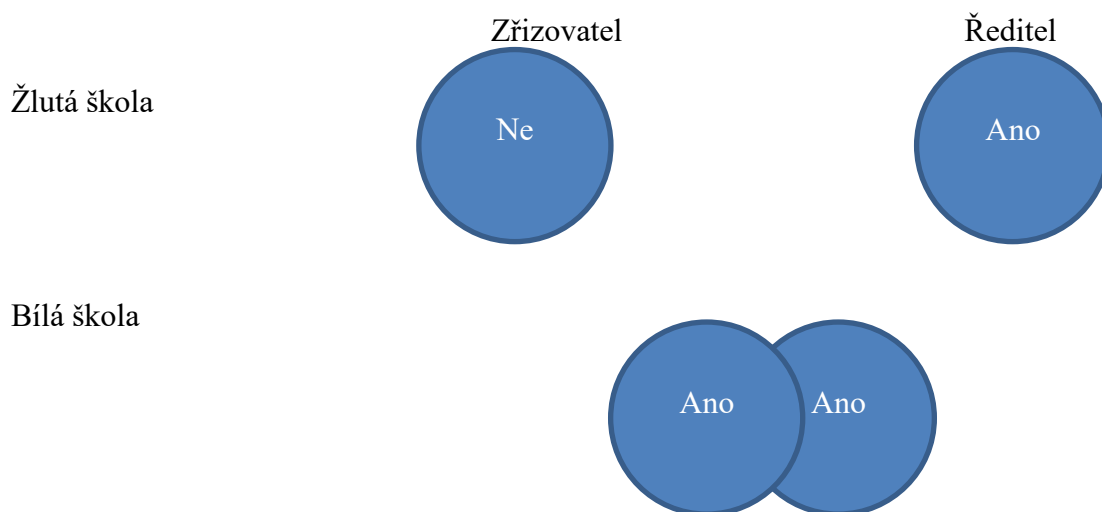
Bílá škola



### Kvalita výuky

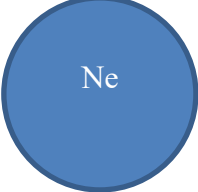

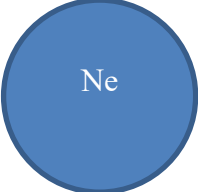



### Vzdělávací výsledky žáků





**Podpora žáků při vzdělávání**

	Zřizovatel	Ředitel
Žlutá škola		
Bílá škola		

## Závěr

Cílem práce bylo charakterizovat vliv zřizovatele na naplňování kritérií kvalitní školy u dvou škol stejného typu, rozdílného zřizovatele. Pro splnění cíle byla stanovena výzkumná otázka: Jak zřizovatelé přispívají k naplnění kritérií kvalitní školy?

(Zda podpora a vliv zřizovatele umožňuje naplňovat kritéria kvalitní školy podle České školní inspekce.) Vliv zřizovatele byl zkoumán dvojitou optikou: První optikou byla **kritéria kvalitní školy** podle České školní inspekce. Druhá optika byla **subjektivní kritéria respondentů** - co respondenti, se kterými byl výzkum realizován, hodnotí jako kritérium - kategorii kvality.

Výzkumem byl v těchto konkrétních školách zjištěn **odlišný přístup zřizovatelů** ke školám a odlišný vliv na jejich kvalitu.

**Zřizovatel Žluté školy** nemá pojem kvality konkrétně definován a nemá ani žádné vlastní cíle se všemi školami, které zřizuje. Tuto oblast ponechává zcela v pravomoci ředitelů. Zřizovatel, který byl účastníkem výzkumu, poskytuje podporu legislativní, administrativní, právní, finanční a spravuje budovu. Domnívá se, že tím poskytuje podporu a ponechává prostor a čas, ve kterém se ředitel může věnovat řízení pedagogického procesu, do kterého zřizovatel nechce vstupovat. Zřizovatel zajišťuje tak základní podmínky v rozmezí zákona a svěřených pravomocí. Koncepti a záměr školy vyžaduje předložit před pohovorem a jmenováním na další funkční období. Neovlivňuje ji, podstatný pro něj je její rozvojový potenciál, ale její konkrétní obsah, cíle, způsoby, jakými cílů bude dosaženo, ponechává na řediteli. Zřizovatel rozhoduje, kdo bude ředitelem, jmenuje ho, spravuje jeho personální agendu, ale dál do jeho způsobu řízení školy ani do jeho dalšího rozvoje nezasahuje. Nezasahuje ani do kvality pedagogického sboru, způsobu a kvality vzdělávání, nemá žádné konkrétní požadavky na výsledky žáků, ani na podporu žáků při vzdělávání. **Tento zřizovatel přímo a cíleně neovlivňuje kvalitu školy podle kritérií České školní inspekce.** Lze ale říci, že nepřímo ovlivňuje kvalitu školy dle **vlastních subjektivních kritérií**, které jsou pro něj významná a která v rozhovoru uvedl. **Jedná se ale spíše o kritéria nebo oblasti, které vytvářejí podmínky** pro nastavení vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem. Uvedl podporu finanční a systémovou podporu zřizovatele. Ta je poskytována v rozsahu základního fungování, netýká se žádné přidané hodnoty školy. Lze tedy shrnout,

že zřizovatel stanovuje podmínky pro fungování školy, ale nemá přímé požadavky na její kvalitu, nemá ji pojmenovanou a přímo ji neovlivňuje. Domnívá se však, že nepřímo a necíleně kvalitu podporuje, právě výše uvedenými podmínkami a podporou, která řediteli umožní prostor pro realizaci vlastního pojetí kvality.

Ředitel školy má pojmenovanou vlastní kvalitu, definované projevy této kvality. Má definované výstupy a způsoby jejich měření. Stanovené výstupy má definovány v jednotlivých oblastech, které korespondují s oblastmi kritérií kvalitní školy dle České školní inspekce. Byl by rád, kdyby to zřizovatele zajímalo a mohli v této oblasti rozvinout spolupráci, která by motivovala a ovlivňovala i ostatní ředitele tohoto zřizovatele. Pro něj samotného by to mělo význam v podpoře a v určité zpětné vazbě, že jeho vlastní pojetí školy realizuje dobře.

**Zřizovatel Bílé školy** má stanovenou a pojmenovanou vlastní kvalitu školy. Ta vychází z jeho poslání a priorit naplňovat křesťanské hodnoty a vlastní hodnoty v prostředí školy.

Tyto hodnoty má pojmenované a má pojmenované i to, jak nebo čím se projevují. Koncepce školy, kvalita vedení školy, kvalita pedagogického sboru a kvalita vzdělávání je postavena na těchto hodnotách, je jimi ovlivněna a prostoupena. Konkrétně se projevuje ve vzájemných vztazích, přístupu, spolupráci. Realizuje-li se pedagogický proces na těchto hodnotách, zřizovatel školu vnímá jako kvalitní. Hodnoty a jejich konkrétní projevy vytvářejí identitu školy, ve které se realizuje vzdělávání a kterými se tato škola odlišuje od jiných škol.

**Zřizovatel má pojmenované vlastní pojetí kvalitní školy** a to shodně ke všem svým zřizovaným školám. Připouští však, že výsledná podoba realizace jednotlivých škol se může odlišovat, neboť ji ovlivňuje osobitý potenciál pedagogických pracovníků a jejich profesionální, ale především křesťanská zralost. **Zřizovatel má tuto podobu kvality rozpracovanou do dílčích oblastí života školy i pedagogického procesu, ve spolupráci s ředitelem školy.** Tyto oblasti korespondují s tématy kritérií kvalitní školy České školní inspekce, především s prvními čtyřmi kritérii. **Aktivně se zapojuje do naplňování hodnot školy, ovlivňuje je a získává zpětnou vazbu.** Je to pro něj základ, na kterém je vzdělávání realizováno. **Má popsány projevy těchto hodnot,** nemá ale stanovené výstupy a měřitelnou škálu, kterou by se ověřovalo naplnění těchto hodnot. Zřizovatel kromě

hodnotového záměru školy, která je pro něj zásadní prioritou a subjektivním kritériem, uvedl i další subjektivní kritéria, která podle něj ovlivňují kvalitu školy. **Jsou to finanční podpora, nastavení systémové podpory ve všech oblastech školy, včetně kvality pedagogického procesu.** Vedení lidí, vzájemné vztahy a atmosféra školy. **Aktivně tato svá kritéria kvality podporuje a je do nich aktivně zapojen.** Jsou to kritéria, která pro něj mají stejně zásadní význam jako hodnotové zaměření školy. Zřizovatel je součástí školy, někteří jeho zástupci jsou pedagogy.

**Výsledky práce dokládají, že zkoumaní zřizovatelé mají ke kvalitě školy odlišný přístup.** Jeden zřizovatel je přesvědčen, že kvalita je zcela v pravomoci ředitele školy, nemá na ni žádné požadavky. Poskytuje podporu v rámci zákonných předpisů a v rámci toho, co se bezprostředně týká zřizovatele (např. opravy vlastní budovy). Druhý zřizovatel má vlastní pojetí kvality školy, kterou uskutečňuje a ovlivňuje ve spolupráci s vedením školy. Tím současně, ale ne s prioritním zaměřením ovlivňuje kvalitu školy podle kritérií České školní inspekce a to především koncepci a záměr školy, kvalita pedagogického vedení, kvalita pedagogického procesu a kvalita vzdělávání. Tomuto konkrétnímu zřizovateli kritéria České školní inspekce neposkytují potřebnou oporu v uvedeném případě, kdy pedagogický pracovník má všechny potřebné znaky kvality pedagogického pracovníka, ale není zcela v souladu s koncepcí a záměrem konkrétní školy.

**Výzkum ukázal pozitivní důsledky v případě, kdy zřizovatel ovlivňuje kvalitu školy.** Tam, kde zřizovatel má zájem, o kvalitu školy, pozitivně ji ovlivňuje v jednotě s ředitelem školy, **má právě ředitel silnější pozici** směrem dovnitř školy i směrem ven k veřejnosti. Ředitel se necítí sám, má podporu ve zřizovateli, oba vnímají **vzájemnou podporu.** Vzájemný soulad ředitele se zřizovatelem k pojetí školy **podporuje identitu školy** a smysluplně nastavené vztahy i procesy i cíle školy. Těž je **pozitivním přínosem při plánování dalšího rozvoje školy a její kvality.**

Doporučení, která z výzkumu vzešla.

- Pro Kritéria kvalitní školy České školní inspekce navrhuji vypracovat konkrétní výstupy jednotlivých kritérií a definovat postup pro měření úrovně kvality. Vzhledem k administrativnímu zatížení školy by to měl být jednoduchý, ale efektivní materiál. V této podobě kritéria České školní inspekce poskytují spíše témata kvality a její obsah. Nedefinují, co je kvalita v jednotlivých tématech, nemají stanovené výstupy, ani popsány úrovně procesu při jejich dosahování. Navrhuji zabývat se tím a dopracovat to, protože by mohl být kompletním návodem nebo metodikou pro dosahování kvality škol.
- Navrhuji zabývat se otázkou, zda je možné kritéria České školní inspekce více provázat tak, aby při inspekční činnosti nebyly hodnoceny samostatně bez vzájemné návaznosti. Aby se více sledovalo propojení se záměrem konkrétní školy. Výzkum tohoto by mohl poskytnout odpověď, zda inspekce může být škole nápomocna a oporou v případě kdy pedagogický pracovník má všechny potřebné znaky kvality, ale není v souladu s koncepcí a záměrem konkrétní školy.
- S ohledem na rozdílný přístup zřizovatelů a vlastní přístup k pojmu kvalita školy se nabízí otázka, zda přístup, zájem zřizovatele o kvalitu školy lze nějak plošně motivovat. Navrhuji tématem se zabývat a zjišťovat na významnějším vzorku.

Míra ovlivňování kvality školy je čistě rozhodnutí zřizovatele, jeho způsobu nastavení priorit a podmínek. Žádný zákon, ani jiné dokumenty neuvádějí, „nenařizují“, aby zřizovatel ovlivňoval kvalitu školy. Vliv zřizovatele na kvalitu školy je proto odlišný, vychází z jeho zájmu a priorit.

## Seznam použitých informačních zdrojů

BERG, Gunnar, POL, Milan, ed. *Kultura školy: příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3746-6.

Česká biskupská konference. *Katolická škola v roce*. Český překlad. Praha. 1994.

Česká biskupská konference. *Náboženský rozměr výchovy v katolické škole*. Český překlad. Praha. 1994.

Česká biskupská konference. *Katolická škola na prahu třetího tisíciletí*. Český překlad. Praha. 1998.

Česká školní inspekce. *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání* [online]. Praha: Česká školní inspekce, 2019. Dostupné z:

[http://www.csicr.cz/html/2019/Kriteria\\_hodnoceni\\_2019\\_2020/html5/index.html?&locale=CSY](http://www.csicr.cz/html/2019/Kriteria_hodnoceni_2019_2020/html5/index.html?&locale=CSY)

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

HÁJEK, Oldřich. a kol. *Analýza současných systémů sledování a hodnocení kvality a efektivity vzdělávání*. Vyd. Česká školní inspekce, 2013. ISBN:978-80-905632-4-7

H-ENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2

HLAVNÍ SMĚRY VZDĚLÁVACÍ POLITIKY ČR DO ROKU 2030+, pracovní verze 30. 10. 2019 [online]. Dostupné z : <http://www.msmt.cz/file/51582/>)

HORÁK, Záboj. *Církev a české školství: právní zajištění působení církvi a náboženských společností ve školství na území českých zemí od roku 1918 do současnosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3623-5.

HRUBÁ, Jana., CHVÁL, Martin., *Na cestě ke kvalitní škole*. Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-392-3

HŘEBECKÝ, Miroslav., *Hledání obsahu role zřizovatele aneb Čí je škola a kdo ji řídí?* Řízení školy - Letní speciál - Odborný měsíčník pro ředitele škol. Wolters Kluwer. 2019. s. 6-10. ISSN 1214-8679

JANÍK, Tomáš. a kol., *Kvalita školy a kurikula: od expertního šetření ke standardu kvality*, NÚV 2011, ISBN: 978-80-86856-80-3

Kodex kanonického práva: úřední znění textu a překlad do češtiny : latinsko-české vyd. s věc. rejstř. Praha: Zvon, 1994. ISBN 80-7113-082-6.

KOTLER Philip., *Moderní marketing*, 4. Vydání, Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-247-1545-2

Lauderovy školy. [online]., Dostupné z: [http://www.lauder.cz/cs/zakladni\\_informace.html](http://www.lauder.cz/cs/zakladni_informace.html)

LEIX, Alicja, Ewa. *Transkripce audionahrávek v kontextu etickém, metodologickém a technickém*. [online]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/q5dpu/Disertacni\\_prace.txt](https://is.muni.cz/th/q5dpu/Disertacni_prace.txt)

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.

TROJANOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

Listina základních práv a svobod č.2/1993 Sb. [online]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

Management mania, [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

Kariérní systém. Praha: NIDV, 2015, s. 39. [online] Dostupné z: [http://www.nidv.cz/cs/download/kariera/vystupy/karierni\\_system\\_-\\_informacni\\_brozura.pdf](http://www.nidv.cz/cs/download/kariera/vystupy/karierni_system_-_informacni_brozura.pdf)

Christus vivit: Kristus žije: posynodní apoštolská exhortace k mladým lidem i k celému Božímu lidu. Přeložil Jaroslav BROŽ. V Praze: Karmelitánské nakladatelství, 2019. Dokumenty (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7566-167-8.

PIŠTORA, Aleš., *Analýza církevních škol*. ČBKK- sekce církevního školství- interní dokument. 2017.

PODHRÁZKÝ, Milan. *Přehled judikatury z oblasti školství*. (2. vydání). Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. Judikatura (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-504-8.

POL, Milan, Lenka HLOUŠKOVÁ, Petr NOVOTNÝ a Martin SEDLÁČEK. *Profesní dráha ředitelů základních škol: Od fáze profesní jistoty k novým výzvám*. *Studia paedagogica*. 2010, 15 (1): 89 – 105. ISSN 2336 – 4521. [online] Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/202>

POLÁKOVÁ, Hana. *Zřizovatel versus ředitel školy*. Řízení školy - Letní speciál - Odborný měsíčník pro ředitele škol. Wolters Kluwer. 2019. s. 13-17. ISSN 1214-8679

POSCH, Peter. (1999). *Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen*. *Erziehung und Unterricht*, 5–6, 326–337.



PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika. 2.*, přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník. 7.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

PRŮCHA, Jan. *Vzdělávací systémy v zahraničí: encyklopedický přehled školství v 30 zemích Evropy, v Japonsku, Kanadě, USA.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-845-2.

Rejstřík registrovaných církví a náboženských společností vedený Ministerstvem kultury. [online]. Dostupné z: [http://www3.mkcr.cz/cns\\_internet/](http://www3.mkcr.cz/cns_internet/)

SCHLICHTSOVÁ, Jitka. *Náboženské alternativy ve vzdělávání. Řízení školy - Odborný měsíčník pro ředitele škol.* Wolters Kluwer. 2019, XVI (10/2019). s. 54-55. ISSN 1214-8679

SPILKOVÁ, Vladimíra. *Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání v kontextu transformace českého školství.* Pedagogika, ročník LV(1), 2005. s. 20-25. ISSN 2336-2189 (Online)

Standart ředitele školy - pracovní verze k projednání. NIDV - Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů. – Stálá konference ředitelů. 2019

STIBBE, Mark.W. G. (2005). Qualitätsentwicklung im Schulsport durch Schulprogramme.

In A. Gogoll, & A. Menze-Sonneck (Eds.), *Qualität im Schulsport* (pp. 136–141). Hamburg: Czwalina.

Štatút katolíckých škôl a katolíckých školských zariadení v zriaďovateľskej pôsobnosti Rímskokatolíckej cirkvi Bratislavskej arcidiecézy - interný dokument. 2011.

Štandardy a kritériá pre katolícke základné a stredné školy. Interný dokument. 2019

ŠTEFLOVÁ, Jaroslava., *Jak vypadá skutečná kvalita?* Učitelství noviny, 31/2019, ročník 122. ISSN 0139-5718

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

To dá rozum, vzdelanie je budúcnosť. [online]. Dostupné z: <https://todarozum.sk/vizia/52-vizia-vzdelavania-na-slovensku-v-roku-2040/>

TRETERA, Rajmund Jiří. *Stát a církev v České republice*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002. Právo (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 80-7192-707-4.

TRNA, Josef. *Vzdělávací standarda pro základní a střední školy*. Pedagogika, ročník XLVI 1996. 46 (4), 349 – 353. ISSN 2336-2189 (Online)

TROJAN, Václav. *55 úvah o českém školství aneb Mým kapitánům*, 2. Aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7478-539-9

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7598-145-5

TROJAN, Václav. *Tys to ale (dobře) zřídil*. Řízení školy - Letní speciál - Odborný měsíčník pro ředitele škol. Wolters Kluwer. 2019. s. 1. ISSN 1214-8679

TROJAN, Václav. *Černobílý svět*. Řízení školy - Letní speciál - Odborný měsíčník pro ředitele škol. Wolters Kluwer. 2019. s. 4-5. ISSN 1214-8679

TROJAN, Václav., SVOBODOVÁ, Zuzana. *Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době*. Pedagogická orientace, 2019, roč. 29, č. 2, s. 203–222

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODA, Jan. *Nové profesní výzvy po jmenování ředitelem školy*. Pedagogika, ročník 65(2), 177–192. [online].

Základní škola a mateřská škola Lyčkovo náměstí v Praze [online]., Dostupné z: <https://www.zs-ln.cz/>

Základní školy podle zřizovatele v krajském srovnání - školy, třídy a žáci ve školním roce 2018/19 [online]. Dostupné z:

(<https://www.czso.cz/documents/10180/90577081/2300421929.pdf/abc875cb-8d63-449f-80ea-ad324ffc728a?version=1.0>)

Základní škola svaté Voršily v Praze [online]. Dostupné z: <http://www.zssv.cz/>

Zákon č.3/2002Sb., zákon o církvích a náboženských společnostech [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3>

Zákon č. 138/2019 o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch [online]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2019/138/20191015>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 245/2008 Z.z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov[online]. Dostupné z:

<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/245/20200101>

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

Zákon č. 596/2003 o štátnej správe v školstve a školskej samospráve  
<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/596/20200101>

Zpráva OECD O hodnocení vzdělávání – Česká republika 2012. [online]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/Posouzeni-systemu-evaluace-a-monitoringu-v-CR/Posouzeni-systemu-evaluace-a-monitoringu-seznam-cl/Zprava-OECD-o-hodnoceni-vzdelavani-v-Ceske-republi>

WALTEROVÁ, Eliška. *Úloha školy v rozvoji vzdělanosti*. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-083-2.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - předvýzkum - rozhovor

Příloha č. 2 - výzkumný rozhovor s Tomášem

Příloha č. 3 - výzkumný rozhovor s Václavem

## **Příloha č. 1 předvýzkum - rozhovor**

Vysvětlení cíle rozhovoru a téma práce - o co jde. Vyzkoušení modelových otázek.

**1. Co zřizovatel požaduje a hodnotí? Co považuješ za kvalitu, o co jde:** Vychovat novou generaci křesťanů. Trochu se snažit tady v ČR instaurovat nebo začínat fungovat a učit podle augustiniánského způsobu vzdělání- výchova, vzdělání a pak pro nás je škola má být platformou pro nová povolání. Čekáme, že z těch chlapců nebo děvčat přijde někdo do kláštera. Chceme obnovit řád tady v České republice, a k tomu potřebujeme mladý lidi. mladé lidi, které máme ve škole. Je proto ve škole potřeba nastavit věci podle těch hodnot augustiniánského řádu, aby na konec tohoto procesu, který trvá 16 roků (od školky až po maturitu). Aby ti, kteří končí maturitu, si mohli položit otázku a mohl bych nějak sloužit nebo mohl bych být augustiniánem, mám to povolání?

Hodnoty, které si nastavíte podle augustiniánského řádu nebo podle těch pravidel, je nějak vyhodnocujete. Protože, když je vyšším smyslem nebo cílem vychovávat novou generaci křesťanů, mít ta povolání, tak jak vyhodnocujete to, že ta vaše škola proto dělá to maximum, co může? Něco, co nám pomáhá, je duchovní plán školy. Jedná na základě hodnot. Před rokem to byla hodnota společenství, trpělivost, letos je to vnímavost. Já to hodnotím během roku. Hodnotím to ve všech předmětech. Hodnotím, jestli to je jiné. Jestliže na konci loňského školního roku jsem viděl, že děti jsou trpělivější než na začátku roku. Když tento rok uděláme tolik kroků, aby děti byly vnímavější – pozorovaly, myslely a konaly. To je ten základní dokument každého roku. Tedy věříme, že ty hodnoty jsou a k těm hodnotám směřuje práce, tak člověk odpovídá láskou a to může v důsledku vést k tomu, že člověk přijde do kláštera. Nebo se začne zajímat o duchovní věci. Mimo povolání jde o výchovu nové generace dobrých lidí nebo nových křesťanů. A to je ten duchovní rozměr, přidaná hodnota. Bez toho je škola k ničemu. Naším znakem je srdce a kniha. To znamená, že to jsou ty hodnoty.

**2. Jaké důvody vás jako zřizovatele k uvedeným požadavkům, postupům a cílům vedou?**

Není to politický důvod, ale důvodem je evangelium – tedy důvod je hodnotový. Chceme dělat něco konkrétního a máme co nabídnout.

Ty jsi v roli zřizovatele, ale i ředitele. Máš nějaké představené, které ti nějak pomáhají. Máte nějaké rady? Jak se často scházíte? A jaký je vztah mezi vámi.? Jestli máš nějakou oporu, jestli tě společná setkávání nějak nasměrují?

**Jak lze popsat, charakterizovat vztah zřizovatele a ředitele školy?** U nás jsou ty rady takové takový rodinný typ. Ve školské radě mám dva spolubratry. Já nemohu být ve školské radě, protože jsem zároveň ředitel. To je střed zájmu. Rada ŠPO – tam já nejsem, to by byl také střet zájmů a vedle těch dvou spolubratrů tam jsou ještě tři spolubratři, laici, přátelé augustiniánské spirituality. Je zde pět členů. A to je jak doma. Já každý den přijdu, informuji je, co se ve škole děje, oni mi poradí. A pak 2x do roka se setkají společně, a protože se průběžně všichni setkáváme, tak to je jen potvrzení, to znamená, že se jedná o přátelské spíš setkání, potvrzení toho všeho, co se děje. Máme společný oběd a pak se setkáme u kávy a probíráme celou tu agendu, protože není nic nového – tím jak se průběžně setkáváme a předáváme informace, věci.

**Jaké mají ti lidé vzdělání? Máš tam třeba nějakého právníka nebo ekonoma?** Jo jedna je právnička a pak je ekonom, on je docent na MFF UK. Dělá tedy celé rozpočty školy. Třetí člen je pedagog a pak jsou ti dva spolubratři. Otec Viliem, to je doktor filozofie. A otec Josef, to je inženýr a má něco v hlavě. Všichni mají vysokoškolské vzdělání. To je dobrý rozložení a to je super. U MŠ Studánka mám šestičlennou radu – je stejná plus já jsem dalším šestým členem.

#### **Co řešíte na radách ŠPO?**

Na podzim řešíme VZ a plány do budoucna, co děláme, co budeme dělat, jak to ve škole vypadá. Na jaře řešíme peníze. **A to máte v březnu nebo v dubnu?** V březnu. To máme rozpočet na 100%.

**4. Vráťím se k té kvalitě? Ty jsi už o tom mluvil, že to jsou ty hodnoty, duchovně pastorační plán, a jaké ještě máte nástroje, kterými se snažíte nebo co ty jako ředitel používáš, aby si získal lidi ty zaměstnance, aby se to co nejvíc dařilo ve vašich cílech pracovat?**

Se zaměstnanci to jsou osobní setkání a najít čas pro ně. Jako ředitel chci mít čas pro děti a pro učitele. A pro rodiče. Pro učitele jsem tady pořád. Škola se rozrůstá. S každým se

scházím 1x ročně. Je to minimálně půl hodina. Tento rok jsem si také řekl, že to budu dělat trochu jinak a mám stanovený každý čtvrtek od 14 do 15:30. To je hodina a půl a nedělám nic jiného., nebudu ani chodit po škole, ani hrát s dětma. Prostě to jsem k dispozici učitelům. A když někdo z nich něco potřebuje řešit, řeknu fajn, přijď ve čtvrtek. Oni musí vědět, že ředitel je tady pro něj, mají tu důvěru a ředitel má na ně čas. Během tohoto roku budu sledovat, jak to funguje a případně to budu opakovat. Oni prosili sami. Juane, potřebuji s tebou mluvit a já jsem nebyl nikdy v ředitelně. Nemůžeme za tebou běhat...Musí vědět místo, hodinu. A to pak máš ředitelé na své straně. Učitelé mají právo minimálně 3 x ročně na různé semináře školení a takové věci, vzájemně se domlouváme. Pak také já jim dám čas na duchovní cvičení nebo rekolekce, aby na ně chodili, zaplatím mu to, zajistím zástup, protože investuje – ten učitel - do sebe. A to jsou třídní duchovní cvičení nebo týdenní? To je jedno. Jak si to kdo vybere, řekne kdy, domluvíme se, zajistím zástup, a řekneme si, jak to bude. Platím jim na to 2500,-Kč. Jinak se snažím, aby byly dobré vzájemné vztahy mezi učiteli, učiteli a žáky, žáci mezi sebou, vztahy s rodiči. Když je problém, hned ho řeším.

**A ještě se zeptám, když máte tento rok zaměření na tu vnímavost tak jak ty získáváš zpětnou vazbu, jestli se vám to podařilo naplnit?** Jestli se bavíš s těmi učiteli nebo s vychovateli nebo sám, nebo co všechno nebo jakou škálu věcí pro to děláš? To máme právě v tom duchovním programu. Při každé pedagogické radě si sami hodnotíme duchovní program školy a to je pro nás důležitý. Jak to je, co se nám daří, protože práce tohoto projektu vnímavost- každá třída má povinnost zkonkretizovat, co to znamená vnímavost. První třída nebo MŠ nemůže mít to samé jako gymnázium. Zrovna příští týden se setkám s gymnazisty a budeme se bavit, jak to můžeme udělat. Po měsících, co budeme vnímat? Něco konkrétního z toho. Třída se domluví a v rámci třídnických hodin se o tom baví, hodnotí si to, zhodnotí je třídní učitelka a pak s tím jdeme na ty velké setkání, pedagogické rady a říkáme si jak na tom která třída je, jak to má a pak škola jako celek. Jestli fungují jednotlivé třídy, funguje první stupeň, druhý stupeň. A kde jsou problémy tak si řekneme, jak to další měsíc nastavíme. Na základě toho funguje.

**Jak se členové rady ŠPO ,zřizovatele zapojují do toho, aby ve škole podpořili právě tu kvalitu? Vy máte určitě bohatý program, tak jak se zřizovatel zapojuje?**



Jedna strana je duchovní podpora- čas duchovní podpora, prostředí, důvěra. Za druhé je i finanční podpora, aby se učitelé cítili doceněni. To se snaží shánět prostředky členové rady ŠPO. Zřizovatele nemůže, protože investuje do budovy do baráku – to je 3 mil. Ročně investujeme. Za nějaký čas to nebude třeba a budeme investovat třeba jen jeden mil. A pak bude přispívat i na platy, aby bylo trochu lépe.

Duchovní podpora, podpora učitelů, finance. To jsou oblasti, které si zřizovatel hlídá, aby ta škola byla takovou, jakou ji chce mít.) To znamená, že i sem spolubratři docházejí na nějaké aktivity, Ano. Přijdou sem, někdy se zapojí do cizojazyčné konverzace, jeden z nich někdy i případně zastupuje (biologie). Předseda Rady ŠPO pan Kopa, je tady celkem pořád. On je ekonomem. Vnímá, co je třeba řešit, řeší i rozpočet, chodí na schůze od MŠMT, dělá rozpočet, konzultuje se mnou. Je to o tom vybrat správné lidi, kteří rozumí těm všem věcem. Každý pak dělá to, co umí: umíš čísla, pak dělej čísla. Umíš duchovní věci, pak je dělej. V tom je systémová podpora.

### **Co pro tebe znamená kvalita vzdělávání?**

Je to kvalitní nabídky vzdělávání, zajištěná dobrými učiteli. My třeba na gymnáziu máme výuku čínštiny dva roky a dva roky latinu. Je taky důležitý, aby spolu všichni učitelé a zaměstnanci školy spolupracovali, předávali si informace o výuce, o žácích. Je to i o spolupráci s dalšími institucemi, školami. Je to celkové nastavení podmínek a prostředí pro vzdělávání. My třeba nyní stavíme šatny pro venkovní hřiště.

**Jak se vám daří to vzájemně zkoordinovat? Protože ekonom může říct: tady na tom ušetříme a do toho hold investovat nebudeme a ty zase jako ředitel řekneš, ale já chci investovat třeba do toho dalšího vzdělávání učitelů. Jak si tyto věci nastavujete?** Ekonom říká, co doporučuje a nedoporučuje. Např. školné jestli bude 1000 nebo 2000 a já řeknu, že to je moc drahý a on to zase chápe, apod., ale poslední slovo je na mně, na řediteli. Upozorňuje na nebezpečí na případný minusový schodek. Někdy ale musíme riskovat a víme, že nás augustiniáni – zřizovatel nenechají napospas. A to i finančně. Také máme spoustu sponzorů. Mohu si jim i říct, když nějakou konkrétní částku potřebuji. Protože u nás je spojená farnost se školou. Znají školu a pravidelně každý měsíc podporují školu, její projekt a to tady nemají děti. Prostě podporují školu.

**V čem jsou církevní školy jiné než ostatní školy. Uměl bys to nějakému politikovi, kdyby se ptal to vysvětlit?**

Jo, řekl bych mu, ať se přijde podívat a uvidíš sám jaký je rozdíl mezi naší školou a škola např. Jilovská, co je tady poblíž – přijď se podívat. To je ta atmosféra, to je to prostředí, který je trochu jiný. A pak to jsou lidi. Potřebuji nadšení lidi. Snažíme se řešit problémy, které máme, mít kladné vztahy a to je otázka vztahovosti. Vztahy musí být dobře.

Např. dnes jsem se bavil se svými gymnazisty a říkal jsem nevím, jaké vy máte očekávání, budeme se o tom bavit, zajímá mne to, ale já mám očekávání, že na konci roku budete vnímat. Budete to umět pochopit a budete rádi, že chodíte do školy, i když už jste na gymnáziu. Matematika, fyzika nebo čeština jsou pro nás jenom prostředek. Udělat zkoušky, maturitu není nejdůležitější. A to se musí přijít podívat. Ať vidí, jaké vztahy jsou mezi dětmi, učiteli rodiči. Má pro tebe význam rodina? Tak jasně, škola je rodina. Aby vnímali předměty pouze jako prostředky, které vedou k radosti, že se to mohou učit, radost, že jim je ve škole dobře aby vnímali souvislosti. Vědět proč se to učím, proč to dělám, že jde o nějaký vztah se školou, se spolužáky, spaní učitelkou, s rodiči.

**A kdyby někdo řekl, že zrušíme církevní školy?** Jestliže někdo nabídne to, co my nabídneme, tak fajn, ale to není možné zrušit, protože takové školy nejsou. Neříkám, že jsme ideální, ale jinde jsou vztahy katastrofa.

**A proč si myslíš, že vám se vztahy daří a jinde to je katastrofa?**

Tak možná i proto, že u nás jsou pedagogové věřící, téměř všichni. A to je základ. Já nemusím diskutovat školní plán. Vědí, co to obnáší a umí s tím pracovat. Např. v MŠ jsou malé děti a tam mají na každý měsíc jeden cíl a to se mění. Nevydržely by celý rok mít jedno téma. I na ZŠ 1. - 3. ročník to má podobně. Ale pak dál, až na gymnáziu to možné je mít jedno téma.

## Příloha č. 2 - výzkumný rozhovor s Tomášem

T: píšu o kvalitě školy, chci se zeptat, co pro vás jako zřizovatele znamená kvalita vašich škol?

R: # kvalita, a teď mluvím o kvalitě školy, obecně nebo o kvalitě vzdělávání...kvalita to je těžko uchopitelný pojem.

T: ano, rozumím

R: pro nás je kvalitní škola ta, která má... zájem u zákonných zástupců, to znamená, přitahuje rodiče, že se do ní hlásí nejen spádoví děti ale překračuje i hranice, hlásí se do ní nejenom děti z Prahy x, ale máme třeba školu na xx, která překračuje i rámec Prahy x – je vyhlášena v rámci celé Prahy, což je pěkné, je kvalitní, ale na druhou stranu my nejsme schopni kapacitami ji rozšířit, takže stejně, ti, kdo nejsou spádoví se do ní nedostanou. ale zájem o ní je, takže pravděpodobně ta kvalita a ten zájem jsou dvě věci, které spolu budou souviset. a my jako zřizovatel, my se snažíme vše zveřejňovat na webu městské části a když dáte školství, tak se dostanete ke všem dokumentům, které se týkají škol.

T: &

R: jak mateřských a základních, samozřejmě i ostatních, to znamená je tady soupis škol, které nezřizujeme, včetně církevních škol, soukromých škol, středních, ale když vezmu ty naše školy, zřízené MČ, vezmu třeba já nevím, základky, tak kdo si dá tu práci, tak kromě přehledu webových stránek kontaktů tady najde úplně všechno, to znamená... výroční zprávy, počty žáků dvacet let zpátky, jak se to vyvíjelo.

T: &

R: takže jde s tím pracovat, jde v tom hledat a městská část, coby zřizovatel, který já jsem tady dejme tomu, možná, no dvacet let jsem na týhle židli a v týhle kanceláři od roku 1999, my se snažíme dlouhodobě, abychom těm ředitelům dělali takovou servisní podporu, aby měli volné ruce na ten pedagogický proces, protože ten zřizovatel, na rovinu, do toho pedagogického procesu by mluvit neměl. to je - já jsem sice tři roky učil, mám vystudovanou vysokou školu pedagogickou takže jsem pedagog, ale problém je v tom, že každé čtyři roky jsou volby, přijde jiný starosta, místostarosta, radní, většina z nich pedagogické znalosti vůbec nemá, takže do toho, aby ten zřizovatel říkal tý škole, jakým způsobem má učit, jestli tam mají být Montessori třídy, nebo Hajného metoda – to je probíhá na tom řediteli, na těch učitelích, podle těch podmínek, jaké tam jsou, podle těch učitelů, který tam jsou, a my jsme tady od toho, abychom tomu řediteli odebrali co de, aby měl volno tady na toto. takže my třeba máme, jako jediní v Praze, máme organizaci servisní, která se jmenuje Servisní středisko, to je organizace, která má ve správě všechny objekty mateřských a základních škol a stará se o jejich technický stav, to znamená: ten ředitel, když chce opravit záchody, tak...samozřejmě závisí to na penězích...tak jedině dá požadavek na ten servis, dá dohromady podle toho co je důležitější a co míň a servis má techniky, servis na to dostane peníze, protože to je samostatná příspěvková organizace, udělá výběrové řízení, realizuje to, dozoruje to a škola s tím starost nemá. druhá věc je, máme na tom servisu účetní, takže ty školy nemusejí mít nikoho, kdo jim dělá mzdy pokud chtějí a za symbolickou částku, já nevím asi tři tisíce měsíčně, protože to je mezi našima příspěvkovými organizacema a není potřeba na tom vydělávat tak mají konkrétního účetního, kterej jim dělá účetnictví, kterej jim dělá mzdy a zase, nemusejí se o nic starat.

T: poskytuje školám, ředitelům i jinou podporu?

R: každé dva měsíce pro ně děláme porady, já jim dělám takový „myšmaš“, co se týká změny legislativy a co je na magistrátu a tak dál, protože běžný smrtelník, když se podíváte na sbírku zákonů, není schopen zjistit prostě, co se změnilo, aby mně něco neuteklo a tak dál, jednou za rok děláme výjezdní zasedání, teď pojedeme, už mám v diáři 20, 21, 22 duben do Olomouce.

T: &

R: to dělal dřív školskej úřad, kterej, když fungoval, bylo to dobrý, magistrát má škol několik set, jak to uchopit? jenom u nás jich je přes osmdesát to je strašně složitý, ale právě školskej úřad zaved takovou tradici, že jezdili na výjezdní zasedání, ale oni to měli více méně... přednáška, 15 min. přestávka, přednáška, oběd, 20 min. pauza, takže to bylo takový nabitý, já jsem to zvolil zlatou střední cestou takže od roku... 2003 bylo první a já nevím přes Máchovo jezero, Staré splavy, Jizerské hory, Orlické hory, Křivoklát, Šumava, Českosazské Švýcarsko, Krkonoše, Sezimovo Ústí, Mariánské Lázně, Pelhřimov, Krušné hory, Hradec Králové. vždycky to máme na tři noci, s tím, že jezdí skoro většina, takže bereme všechny zřizované.

T: a jenom pardon zřizované?

R: bereme zřizované obcí, kdybychom braly všechny i nezřizované tak jsme na počtu 80, to už je neorganizovatelné.

T: rozumím tomu

R: a na víc pravděpodobně problémy ředitelů středních škol se nepotkávají s problémy ředitelů základních a mateřských škol, takže my bereme zřizované školy – kolem 40 – 45 lidí jede a součástí toho je vždy návštěva konkrétní školy, máme dohodnutý setkání na radnici, ti nám vytypujou jednu základní a jednu mateřskou školu, s řediteli to projdem, pak si sednem..takže to je ta pracovní část, potom samozřejmě když jsme v nějaký lokalitě, uděláme si i výlet, ale stejně o tom školství se neustále mluví a to je akce prostě, která je supr, všichni nám ji závidí @ protože jednou za ten rok vypadnou někam jinam a má to i pozitivní efekt v tom...kvalita školy... že oni když to porovnávají a přijedem někam jinam, tak vidí, že v rámci tý Prahy, je to strašný, ale ty peníze tady sou, tady sou peníze – tak kvalita, úroveň jakoby toho vybavení, interaktivní tabule, odborný učebny ]#, vybavení zahrad v mateřských školách a tak dál je neporovnatelná, dokonce jsme jednou někde byli a ředitelky, když to viděli tak dělali sbírku, ty obce samozřejmě nemaj na to ty peníze.

T: to je skvělá podpora a prostor pro sdílení. ještě nějak školy podporujete?

R: my se snažíme, máme v rámci úřadu dva odbory, které s těmi řediteli kromě odboru školství spolupracují a fungují. jeden je nově vytvořený a menuje se odbor právních služeb, kde sou 8 – 10 lidí a dva dobrý právníci a ti, kdykoliv škola potřebuje jakoukoliv právní konzultaci – žádný, že by právník a 4 tisíce, a faktura atak dál, obrátí se na MČ a oni zadarmo, protože je to škola zřízená obcí, pro ty ředitele je to super, protože když pak mají nějaké rozhodnutí, tak maj aspoň oporu, že si to nevymysleli sami, můžou tu „vinu“ hodit ještě někam dál @, ale v tuhle chvíli je to dobrý, pak je ještě jeden... a to je odbor... evropských fondů a zase v momentě, když škola bude kromě šablon, který sou jednoduchý, to si řeší sami, ale pokud by se chtěla škola zapojit do nějakého evropského programu, může se na ně obrátit, je jich tam sice 5, ale odbor se v tom vyzná a kdo bude chtít nějakou dotaci z ministerstva školství, magistrátu, ministerstva zemědělství tak stačí se na ně obrátit, že má takovej ředitel zájem a oni zjistí, co je všechno je potřeba a dělaj administraci té žádosti, tj. škola jim dá plnou moc, oni to všechno zařizujou, to je to, aby

prostě měli volné ruce a mohli se věnovat tomu vzdělávání a neřešili tady tyhle papíry, který jsou s tím spojený, to jediný, co jim může pomoc. aby zřizovatel mluvil nějak otevřeně do kvality vzdělávání, že tahle škola má dělat tohle – to je špatně, a pokud by to začal dělat tak za tři roky, budou volby, přijde někdo jinej a řekne ne, ne,... tady bilingvní třídy ne, uděláme tady sportovní, to je špatně. každá ta škola se vyprofilovala na nějaký způsob, má zájemce, které oslovuje. máme třeba v XY školu, která má bilingvní třídy už od prvního ročníku většina těch předmětů je v angličtině. zavedli to před 6 lety, byl to jejich nápad. ta škola měla málo žáků a od té doby má asi 3x víc. vymyslela to ředitelka s učiteli, jenom to s námi konzultovali a my sme říkali jo, protože nic takovýho tu nebylo a je to dobrý. ale v momentě, kdyby to dostali befelem, že tamhle mají udělat bilingvní třídy, když na to nemaj pedagogy, ani to nechťej a tak dál, to je špatně. ta škola musí mít určitou míru autonomie, protože pokud je ten zřizovatel trochu rozumnej a bude jim kecat do všeho tak toho ředitele i tu školu otráví. my máme navíc 33 škol – není v lidských silách o všem vědět a do všeho mluvit.

T: dobře # vy ste říkal, že jim zajišťujete nějaký zázemí pro to, aby mohli fungovat. když k vám doputuje nějaká stížnost, která se týká právě toho pedagogického procesu, jak to potom řešíte?

R: jednoduše, já dodržuju striktně školský zákon a ve školským zákoně je... mám takovou složštičku pěknou..., že kvalitu a úroveň výchovně vzdělávacího procesu kontroluje ČŠI. takže pokud ke mně dorazí stížnost, která se týká toho, že z prominutím ředitel krade a z našich peněz si staví chatu, tak tím se zabývat budem, protože to je rozpočet zřizovatele, to je problém náš.... pokud to je na téma šikany. tak fáze první se s tím stěžovatelem spojím, zeptám se, jestli to řeší škola. protože někdy se stává, že aniž by o tom věděl třídní učitel, ředitel, výchovná poradkyně tak hned píšou na českou školní a tak dál. jde to vyřešit, ale postupně. jedna z možností je #, že nikoho nekontaktovali, vysvětlím, třídní učitel, výchovný poradce, ředitel. na 90% to funguje a problém je vyřešen. někdy se stává, že stěžovatel se ozve, že to chtěl řešit a ředitel to háže pod koberec, v tu chvíli dám kontakt na ČŠI – pražský inspektorát. inspekce se dá do školy a já už jenom počkám, na moment...až přijde..znáte...

T: protokol o kontrole?

R: někde to tady mám...protokol o kontrole nebo tady ještě přijatá opatření na základě stížnosti. tedy, když se týká kvality výchovně vzdělávacího procesu tak městská část se tím nezabývá, pouze tomu stěžovateli doporučuje postup, jaký má zvolit, protože bych zasahoval – to je jako když ČŠI by kontrolovala peníze městské části, které školám dává na provoz, co s tím ten ředitel dělá. ispekci do toho není nic, úplně stejně mně není nic do toho, jestli ve školním vzdělávacím programu v odstavci 3 mají nějaký nesoulad. podle toho, čeho se to týká. zvláštní skupinou @ jsou stížnosti anonymní.

T: @ rozumím

R: @ jednou za měsíc něco takového přijde...že pan ředitel má intimní vztah...a že děti to vidí..., úplně něco strašnýho...no tak napíšu odpověď a nabízím osobní anonymní setkání, nechci vědět, kdo to je, dám mu můj mobil, email, klidně si s ním o tom popovídám. Jak to dopadne?

T: nikdo nepřijde.

R: nikdy se nikdo neozve.

T: když necháte kvalitu na vedení školy trak # bavíte se třeba s nima o tom, co tam vytvořili, jakým to jde směrem. máte od nich nějakou zpětnou vazbu?

R: k tomu nám pomohla novela školského zákona, výjimečně – šestileté funkční období je přesně to #, co má smysl. zájem o ředitelská místa je nulový. na všechny vyhlášené konkurzy se max. přihlásili zástupce/ zástupkyně ředitele/ ředitelky. fakt zájem není, na rovinu, nešel bych ani já do ředitelování.@ takže zájem o to není a vyhazovat schopného ředitele s tím, že po ulicích běhají desítky jiných schopných ředitelů je blbost. prostě takhle to nefunguje. takže my děláme to... snažíme se, aby ty nově nastupivší byli od 1. července, aby se nám to dobře počítalo, v tuhle chvíli máme nyní 8 ředitelek, kterým končí funkční období a pan starosta teď během ledna všechny oslovil a mají dva bojové úkoly. první dát dohromady vlastní hodnocení za uplynulých šest let – aby byla taková ta zpětná vazba a za druhý koncepcie školy dalšího rozvoje na další období. tam kde je základka, tak se ještě ptáme školské rady, jestli chtějí konkurs nebo jestli chtějí pokračovat? vždycky co znám tu historii, nikdo nechtěl vyhlásit konkurs.

T: a stalo se vám, že ste byli v rozporu?

R: nikdy jsme nebyli v rozporu. tady je vyhlášení konkurzu, když ten ředitel dobrovolně odchází. a když ředitelé dají dohromady vlastní hodnocení a koncepci rozvoje tak já k tomu ještě přidám za to šestileté období, ze své databáze inspekční zprávu, popřípadě finanční kontrolu, když tam byl náš interní audit, abych měl za těch šest let všechno přichystané. potom s panem místostarostou, během března na hodinku, hodinku a půl s každým jedním si sednem, projdem to a ve své podstatě, pokud nejsou závažné skutečnosti tak neděláme nic – což u nás nejsou @– no a 1. května můžeme dát papír na pokračování na dalších šest let.

T: máte na ředitele požadavky ohledně dalšího profesního rozvoje?

R: musí splňovat zákonné požadavky, jinak je to čistě jejich záležitost

T: zeptám se na význam pravomocí zřizovatele, které vycházejí ze školského zákona... jak je máte nastavené? jakými nástroji dosahujete svých cílů?

R: takhle, sou věci, které řeší odbor školství a sou věci, které řeší rada. podle školského zákona rada rozhoduje o jmenování, odvolání, plat, odměny. to je v radě. interní záležitosti škol ohledně letního provozu škol, ohledně termínu zápisu a tak dále, to je všechno v organizačním řádu a řeší to odbor školství. co se týká rozsahu kompetencí... je to dobrý i právě pro to šestileté období. nemám s tím problém. co se týče pedagogického vedení, metod, já nevím dalšího vzdělávání učitelů a směřování školy – to je v režii ředitelů. ale nelejme si čistýho vína, když přijde ředitel, který není spjat s tou školou, má nějakou koncepci tak za šest let to teprve začne trochu fungovat. ale výsledky jako takový... největší problém mívají noví ředitelé s lidským materiálem, někdy dochází k obměně i pedagogů, kteří si nezvyknou nebo nepřijmou, tak odejdou, to tak prostě je, no ale, samozřejmě je to složitější... je to běh na dlouhou trať a to má samozřejmě také vliv na tu kvalitu školy. já jako vedoucí školského odboru se podle potřeby scházím s panem místostarostou, připravuji podklady pro zastupitele, radu. pravidelně se vidíme, kooperujeme – je to operativní. já se v těch radách a konkurzech snažím být v roli tajemníka, abych tu štábní kulturu a tu vyhlášku pohlýdal, #, aby z toho nebyl problém.

R: můžete mi říct, co všechno s těmi řediteli řešíte, jakých témat se to týká? případně jakým způsobem se zapojujete do chodu škol?

T: vztah zřizovatel versus škola tzv. MČ, protože má výkonný orgán radu, jakoby vládu, tak má třeba nějaká pravidla pro finanční hospodaření, kde je jasný jakým způsobem a tak dále. to se každou chvíli mění, mění se směrnice ohledně interního zadávání veřejných zakázek, že můžou poptávat tu do 100 tis. platí i pro školy – to je to, co řešíme. jinak je to co škola,

to něco jiného, případ od případu – to je individuální. často mě informují o tom, že mám čekat stížnost, za což sem rád,

T: &

R: upozorní, že se něco děje, že byl ve škole ten a ten, hrozně řval,... a že případně mohu něco jako vedoucí čekat. V tu chvíli je to pro mě dobrý, protože jakmile vím, že až se ozve ten a ten, tak jsem o krok dopředu, poslechnu si ho nebo ho pošlu na ČŠI a tak dále. takže jakoby oni pomáhají nám a my jim. to je škála vzájemnosti. ale platí to, co sem řekl na začátku, ...že do typu nebo do vyučování, kompetence a rozhodování, zda budou třídy A a B je na řediteli. já ho nebudu do ničeho nutit. Kdybych je nutil, že např. odešli ve druhé třídě tři děti, ať je sloučí nebo ať je nechají, to nedělám ... protože on pak řekne dobře, přidej mi ale peníze apod. max. mě informují, že to udělají, abych byl připravený, že bude řev. zase jsou tak rozumní, že když je sloučí, dělí je na matiku na češtinu, jo, aby jich nebylo v takovém množství a byla zajištěna kvalita výuky. to je ale jejich interní věc, do které jim nikdy nekecám a kecat nebudu.... pedagogický proces je na tom řediteli.

T: ještě jste zmínil celou škálu. můžete ještě něco uvést?

R: např. uzavření školy po projednání se zřizovatelem. my to máme ve fázi, že chci pouze důvod. samozřejmě, @ zavřeme všechny oči@, až zas bude květen – 1. a 8. května, když to vyšlo na čtvrtek, tak v pátek v řadě škol probíhala deratizace apod. @ ale kde není žalobce, není soudce. já pokud to odůvodní tak to neřeším.

T: rozumím

R: nebo s nima řešíme použití fondu investic – každá MČ to má jinak, byly doby, kdy školy mohly neomezeně čerpat z fondu investic, pak se přišlo na to, že to jsou naše peníze – trošku on tom vědět, tak teď je to ve fázi. Ještě v předchozí fázi to bylo, že nad 200 tis. to schvalovala rada. každá škola, pokud chce čerpat fond investic, musí k tomu doložit příslušné doklady, k čemu to chce, proč to chce, a pokud tedy částka, musí splnit tu směrnici a má originální souhlas. to je interní záležitost zřizovatele, záleží to na něm, jakým způsobem k těm školám přistupuje. někdy stačí zrušit jeden odstavec a už je to jinak, ono zase jim dávat úplně volno není dobré..., na druhou stranu je svazovat to taky není dobré. je potřeba to vybalancovat.

R: jak máte nastavené opravy budov, když jsou v budovách MČ?

T: dřív jsme v takové trojici, radní pro školství, já jako vedoucí odboru školství a ještě ředitel Servisního střediska jsme v listopadu, prosinci obcházeli školy, zhodnotili jsme, co se udělalo minule a u každé školy jsme dali jednu nebo dvě priority na ten příští rok. mám z toho krásné tabulky, to mělo smysl. @ ale teď už to neděláme – to je politika @ ideální varianta je s těmi školami komunikovat a za druhý aby se na to někdo nestranně podíval. ale záleží to na rozpočtu. na příští rok máme vytipované čtyři akce. dvě po nás chce hygiena – to je počet záchodů ve školkách na počet dětí. jedno je zateplení MŠ a jedna záležitost na to máme peníze od hlavního města, plus budou se řešit havárie. ale nějaké nové přístavby apod. v rádech milionů v tuhle chvíli... na to MČ nemá peníze.

T: děláte podporu směrem k ředitelům, když nemohou sehnat učitele, asistenty? to taky má vliv na kvalitu?

R: v první fázi si to řeší sami. v druhé fázi, když už teče do bot, tak se obrátí na nás a my to rozšíříme přes fejsbuk a sociální síť..., ale to je těžký za tyhle peníze to nikdo moc dělat nechce... zpropagujeme jejich nabídku... nebo v momentě, když nás osloví učitelka, která se stěhuje, a to se stává, shání místo, zprostředkujeme poptávku. to je asi tak všechno.

T: využívají to ředitelé?

R: výjimečně

T: to mi asi stačí, děkuji za rozhovor.

R: není zač.



### Příloha č. 3 - výzkumný rozhovor s Václavem

kritéria, přesto, že se udělají hodně jemně, tak nemusí postihnout všechny ty věci. ono se to odvíjí v podstatě od přijímání hodnot.

T:&

R: # škola může mít nějaké hodnoty, což u nás jsou spíše tradiční, což znamená, jakoby nejdou s tím společenským trendem, že prostě někde se to hodně rozevívá a více méně nejsou mantinely, tak na to # my trochu narážíme, přesto, že se může někomu jevit, že takhle všichni mluví, že je to běžný, to všichni dělají, tohleto se prostě běžně dělá, a my říkáme tohle to nechceme takhle dělat. nechceme mít vulgaritu, nechceme, aby děti chodily v roztrhaných oblečeních. prostě chceme to nějakým jiným způsobem. tak samozřejmě narážíme na ten dvojitý svět. svět školy a svět, který je mimo tu školu. rodina třeba s námi souhlasí, ale je si vědoma toho, že ten vrstevnický tlak je někdy hodně silný a nejde úplně proti tomu jít. ale na tu vaši otázku, co ste položila...

T: &

R: ta církevnost # já ji vnímám # v určitém společenství

T: &

R. myslím si, # že není to o tom, že náš zřizovatel je církevní, byť to do značné míry má vliv, protože # já si třeba přeju, aby sestry byly součástí školy, i v tom, že říkají, jak si představují, jak by to mělo vypadat, jo. tak jako jak má vypadat ten žák, co se od něj očekává. a ne že to jenom řeknou mně a já to mám nějakým způsobem předávat dál, ale že oni sou sami nositeli téhle té hodnoty. jsou schopny zprostředkovat učitelům, těm dětem, ale někdy třeba i rodičům # co očekávají, protože ta očekávání mohou být výrazně posunuta, od toho, co očekávají ty rodiče nebo i ty děti. je to i o tom jak to je zakotvený v té rodině, jak se s tím sžívá. nemusí to být rodina praktikující, nemusí být ani v rozporu proti té křesťanské morálce, ale není to ukotvený, takže snáze ulítavaj jak se říká nebo ubíhají od toho, co mi tu chceme. podléhají tomu tlaku té společnosti, která nějakým způsobem je benevolentnější k některým věcem a v některých názorech nevychází z té víry a těch hodnot.

T: když se se sestrami jako zřizovatelkami bavíte o těch hodnotách tak # jak si to mezi sebou nastavujete? co z tohoto dialogu je pro vás důležitý?

R: tak třeba ten příklad s těmi vlasy, sestrám se to nelíbilo, reagovaly na to. a teď my se v tom rozhovoru domlouváme, jakým způsobem to těm dětem zprostředkovat, jak jim to vysvětlit nebo jakým způsobem říct, že tohle to nechceme.

T: &

R: tam samozřejmě sestry hájí ten rigidní náhled a # jakoby to nazírání toho světa, nejsou třeba úplně schopny se vnořit do toho, co to dítě prožívá nebo jakým způsobem to i třeba vnímá, že tam může být různý důvod, to nemusí být jenom provokace nebo potřeba se zviditelnit, ono může mít i jinej motiv, kterej není třeba úplně čitelný a já tam funguju, že dávám do kontrastu ty dva pohledy. sestry by rády todle, ty děti by rády todla a teď jakým způsobem my sme schopni to dát dohromady, abychom našli třeba i kompromis.

T:&

R: a to nejde jedno přetlouct druhým, vždycky by to naráželo, vždycky by se někdo cítil, že je utlačen, diskriminován nebo že mu je ubírána ta svoboda, kterou oni tam vidí. takže někdy jsem takovým prostředníkem @ v tomhle tom smyslu, snažím se říct sestrám, co to dítě asi vnímá, jde tenhle ten problém i přes třídní učitele, jak oni to reflektují v rámci třídy, celku, případně i přes rodiče. a sestry zase říkají, proč by to tak mělo být, proč tedy

my to takhle chceme, že to není jenom jejich rozhodnutí, ale mají k tomu nějaký důvod. a to je to podstatný, co potřebujeme těm dětem vysvětlit, co jim třeba není jasný.

T: jaké to sou důvody?

R: může tam být prostý důvod, že není přeci rozhodující, jak ten člověk jako vypadá navenek, ale jak je uvnitř. a pokud tím zevnějškem nějakým způsobem předjímá způsoby nazírání na svět, nebo inklinuje k nějaké skupině názorové tak já říkám, že to je špatně, protože to dítě si to ani neuvědomí, ono to tak nevnímá, ono chce mít jenom tenhle ten módní výstřelek, protože se mu to líbí, ale nevnímá, že v podstatě tím, jak se prezentuje tak v podstatě může prezentovat určitý názor. a vůbec to nemusí být jeho snaha, že prostě ono takhle už nechce působit, ale působí, protože to jak chodí oblečený, upravený, tak ho může to okolí v nějaký zkratce vnímat. Jo když si udělá háro tak se může stávat jakoby členem nějaký pankový skupiny a to už sme v nějakým rozporu, protože ta vyznává jiné hodnoty, než které vyznáváme my. tady hodnotově narážíme. ale to dítě to tak vnímat nemusí, ale je potřeba tohle to vysvětlit. a já někdy říkám, já potřebuji, aby to zaznělo od vás od sester, aby to děti slyšely od vás, jak vy to vidíte a proč to tak vidíte.

T: ještě se zeptám na ty hodnoty, které sdílíte?

R: křesťanské hodnoty

T: kdybyste je měl nějak vyjádřit?

R: když vezmu desatero, kdybych vzal jenom tento základní koncept # tak už jenom na tomhle tom to můžeme postavit. samozřejmě s těmi dětmi jdete do určitých niancích, situacích, vysvětlujete, že tady je to v nějakým rozporu, když je to třeba úcta k životu. u těch dětí nám toto může připadat, že je to hodně vzdálený, ale když dítě sebepoškozuje tak tam určitým způsobem jde do konfliktu s touto hodnotou. otázka proč k tomu dochází? co tím řeší? s čím to dítě bojuje? pozná se to i podle toho jak se to dítě vyjadřuje, co píše ve slohových pracech...

T: vy v těch hodnotách vidíte kvalitu školy?

R: &&&

T: jak je tedy do školy vnášíte, do jednotlivých oblastí a jak si to vyhodnocujete, že se vám to daří?

R: jak s tím pracujeme, jakým způsobem to podat, aby to bylo zřetelné. když je učitel křesťan tak ví v určitém slova smyslu, co sou ty hodnoty, jakým způsobem má jednat, jakým způsobem se má vyjadřovat, co má dělat, aby to bylo v pořádku. má # vytváří určitý vzor těm dětem. nejde o to o tom mluvit, ale spíš to žít. # když tedy jedním čestně i ve vztahu k nim, tak oni pak přijímají tuhle tu hodnotu. vždycky říkám učitelům, chovejte se tak, jak si myslíte, že se má chovat křesťan a tím nejlépe naučíte ty děti tomu správnému jednání a pokud něco je proti tomu, tak na to reagovat, nepřecházet to, nebýt tomu lhostejný, viz třeba ta vulgarita. jo, děti když mluví sprostě tak na to reaguji, ne že na ně začnu mluvit sám křičet, ale vysvětluji, proč to není vhodné, co to slovo může způsobit, že může ublížit # zásadním způsobem a není to o tom se mu jenom omluvit. to slovo ho může zasáhnout zásadním způsobem, má to nějakou váhu. když sem přijímáme lidi tak se ptáme, jestli tady s tím jsou sžití, ale nevymezujeme přesně jaké hodnoty a jakým způsobem, tady necháváme určitou svobodu v tom působení, i v tý výuce. # dává tam svoji osobnost a i kdybychom to nalinkovali, nebude to stejný. co sme tedy udělali je etický kodex, popsali sme si obecně oblasti, směřování, kam to směřujeme, křesťanské hodnoty, úcta k sobě navzájem, podpora výchovné role rodičů. zároveň zjišťujeme, že tenhle ten model začíná selhávat v těch osobních náhledech, ty cesty sou rozdílné a někdy mohou jít proti sobě.

člověk něco v dobré víře udělá a ten druhý člověk to vnímá, že je to špatně, že je to v rozporu s tím, co chceme. # nebo třeba není to věřící člověk, nevnímá význam Boha a věci řeší běžným způsobem jako na jiné škole a tam říkáme, že to dítě nemusí vnímat, že ho máš rád a nějakým způsobem ho navést na správnou cestu. projevuje se to hodně v těch výchovných problémech, v tom vedení výuky a v jednání s dětmi, tam se to hodně projevuje nakolik je ukotven nebo plave. takže sme se domluvily se sestrami, že v rámci voršilských škol, teď sme tedy tři školy tady v České republice# že tenhle ten koncept voršilského školství, který je zpracován v zahraničí, že nějakým způsobem se pokusíme zpracovat a těm učitelům popsat, co se očekává. ten koncept není neznámý, my sme o těch věcech mluvili, moje předchůdkyně o nich také společně s učiteli mluvila, ale nikdy se to nedotáhlo úplně do konce do těch praktických věcí, takže zjišťujeme, že se potřebujeme ukotvit pevněji, máme tu současnou potřebu a svým způsobem více přimknout k těm voršilským školám, cítíme tam možnost, jednak # další profilace, zviditelnění hlavně ustání těch různých tlaků, který prostě jsou, jo, že už úplně to jako neobhájíme, že sme jenom církevní škola, že chceme být jako voršilská škola a říct, co to znamená. nejsem asi úplně schopen v kostce říct, které všechny niance tam sou, ale v tom určitým působením je určitá přístnost, ale zároveň laskavost, jo, že člověk má nároky, je důsledný, ale má i pochopení, když se to nedaří. to je takovej vlastně koncept, který už sestry zavedly, když vzdělávaly dívky. a ono je to přenositelný. samozřejmě člověk musí reagovat na proměny té společnosti a některé ta hodnoty jakoby přeformulovat, dát to do jiných slov, aby to bylo pochopitelný, tak pro ty učitele tak pro ty děti. aby si pod tím mohli něco konkrétního představit. ta myšlenka je zachována, ale to vyjádření té myšlenky.

T: &

R: konkrétní příklad. jedním z těch kamenů tý voršilský pedagogiky je serviam, budu sloužit. a to hodně vyjadřuje i to, že člověk sem vstupuje do služby. není tady jenom jako zaměstnan, vstupuje do služby a teď komu bude sloužit? má sloužit Bohu tím, že naplňuje jeho očekávání tak, že ty věci dělá správně.

T: bavili jste se někdy o tom s učiteli diskuzi?

R: určitě se o tom bavíme, ale spíše je lepší vždy, když je nějaký konkrétní výchovný problém tak na tom to vysvětlovat. třeba když sme měnili ŠVP tak jsme o tom hodně diskutovali, hodně v praktických zásadách, třeba, když rodič řeší problém, nejprve ho má řešit s třídním učitelem. nebo když jsme dělali společně ten etický kodex tak i tam jsme se hodně o tom bavili, snažili jsme se shrnout, co chceme dělat, formulovali jsme to do pozitivních vět. to, co má dělat.

T: dělali jste evaluaci mezi rodiči, učiteli, na církevnost školy, na vaše pojetí kvality?

R: evaluace církevnosti, dělali sme mapu školy, ale tam tahleta oblast pokrytá vůbec není. sekundárně tam vychází nějaký produkt, něco se tam projeví, ale strukturovaně to tam v těch otázkách samozřejmě není. evaluaci tohoto typu nemáme, ale evaluace se ke mně dostává formou právě stížností, prosbou rodičů, formou určitých jejich vyjádření. často to zdůvodňují tím, že ste přeci církevní škola, mělo by tady být to a to a to...takže nějakým způsobem ...z toho jejich vyjádření vnímám s čím jsou nebo nejsou spokojeni, s konkrétním učitelem nebo v daný skupině.

T: jak máte nastavenou kvalitu v tý obecný rovině? co je pro vás jako ředitele důležitý?

R: tak když vezmu to nejzásadnější jako jsou vzdělávací výsledky tak # tam zjišťuji dva takový pohledy. jeden pohled je co to dítě zvládlo, co si odnáší a pak, ten druhý, jaký má ten prospěch. bohužel se stává, ať už je to přijímací hodnocení nebo jakýkoliv jin, tak # #

se to hodnotí těmi známkami a nám se stává, že ty známky máme občas horší, protože máme vyšší nároky na ty děti. a teď kon ten rodič vnímá rozpor, že přijímací řízení, jeho dítě udělalo přijímací zkoušky na výtečnou, ale nemá body za známky, protože jiné školy dávají jedničky, dvojky zadarmo.

T: &

R: přesto že u těch přijímacích zkoušek jsou na tom hůř, dopadli hůř, v těch přehledech. takže rodič nám pak říká, vy ste moc přísní, vy moc přísně známkujete. no ale ono to je jedno v jednom, kdybychom slevili, tak ovlivníme to, co se to dítě naučí. je to určitá vnější motivace. většinou dítě chce mít dobré známky tak se učí. my v tom nechceme slevit, protože se to projeví v tom, co je pro nás zásadnější a to je to, co si to dítě odnáší. a to se nám pak vrací, protože se ti absolventi vrací a říkají. no já to má teď jednoduší, v tom prváku, já všechno umím od vás. cítí, že sou připraveni.

T: jak nastavujete tuto přísnou úroveň všem učitelům, aby se vám to nerozcházel.

R: i tady sou rozdíly, ale jednak v ŠVP máme nějakou úroveň. jako jazyková škola jsme to i stavěli k těm žákům, kteří sou na tom líp.

T: &

R: to znamená, že #, že # sme něco mezi základkou a gymnáziem. nemáme dramatické úbytek nadaných dětí, máme tu tahoun y. no a potom tu máme předmětové komise. domlouvají se konkrétněji, co my v tom předmětu považujeme za důležité. pokud se to týká například češtiny, matematiky, kde je přímá vazba na přijímací řízení tak tam se to staví podle toho přijímacího řízení. víme, co budou konkrétně potřebovat. protože naše matematika je postavená o kousek výš, protože zase víme, že pro ty střední odborné školy potřebujeme udělat nějakou hlubší přípravu, než ty přijímačky jako vyžadují. my máme přesah, který si zachováváme. a sme schopni si ho zargumentovat. i tak sme to okleštili, je to jinak, než to bylo před dvaceti lety. ta úroveň šla níž, ale není to pro nikoho hendikep. dítě pak má pocit, že bylo na přijímací zkoušky připraveno. případně i přes nějaký společný testy. máme tzv. srovnávací testy, čeština, matematika, cizí jazyk, který sme si udělali jednotný a ty v každé třídě opakujeme. takže já mám třeba i srovnání jak se to vyvíjí.

T: máte tedy svoje srovnávací testy?

R: ano, více méně testy, který nám mají říct, nakolik ty děti splnily ty výstupy, které tu máme nastaveny. teď se snažíme, aby to mělo tu formu jako mají přijímací zkoušky, abychom dali dětem možnost si navyknout na ten systém. ne že bychom to kopírovali, aby to nebylo tak náročný, nahuštěný a tak stresující, je to spíš snazší, ale hlavně pak v té deváté třídě, aby ty děti věděly, do čeho jdou. # aby nebyly pak překvapeny. vedoucí předmětové komise sleduje, jak se to těm kolegům daří, takže je tam kontrolní prvek toho předmětu, záleží taky jak se sejdou, jak si rozumí a jaký mají kolektiv. někdy to jde snáz # někdy je to náročnější, zvláště, když je ta skupina početnější tak to může nějakým způsobem #lavírovat. konzultují to se mnou, když to nefunguje. a když slyším a vnímám, že je to fakt někde problém, kde už to jako nejde, tak se jdu do té hodiny podívat, udělám hospitaci, abych viděl jak ten učitel k tomu přistupuje, abych zjistil taky možná příčinu toho problému, jo? a vlastně v rámci rozboru pak propojím ty informace a na konkrétních situacích předestřu tomu učiteli, v čem je ten problém. nebo co tam jako dělá špatně, nebo & co tam jako nedosahuje toho, co by tam mělo být. trochu jako @diplomatically to obcháším, @ protože když to dám jako napřímo tak se to # málo kdy potká s porozuměním.

T: a daří se vám to touhle nepřímou cestou?

R: u některých jo, někteří jsou imunní. bohužel tam pak se, pokud se tomu ten učitel brání, není schopen sebereflexe tak, pak jdu jako natvrdo...řeknu tohle, tohle, tohle. že mnohdy já už pak mám doklady, že něco je v nepořádku a je potřeba něco změnit. musím pak do toho vstupovat tlakem, ale snažím se, aby si ten učitel na to přišel sám. aby to spíš přijal jako dobrou radu než jako příkaz. jsem tady poměrně dlouhou dobu a spíš jako odhadnu, co na koho platí, aby to přijal. to je znalost těch lidí. to se nedá hnedka naučit a poznat. některé věci se zastřou. jo já vnímám, když přijdu na tu hospitaci, že ty všechny věci nejsou tak jak reálně jsou. jo, že funguju jako tlumič, tlumím jak toho učitele tak ty děti. pak se i doptávám jestli to dítě vždycky takhle reaguje, jo? a z toho jak to učitel popisuje tak sem schopen si dotvořit reálnější obraz. ale samozřejmě pořád je to subjektivní. toho si sem vědom. ale jinou šanci nemám.

T: máte i pro náboženství předmětovou komisi?

R: ony sou pro všechny předměty. a pokud jde o to náboženství tak u nás to funguje...na prvním stupni nám náboženství učí řádové sestry na druhém stupni školní kaplan a jáhen. nemám tam žádné laiky. mám tu lidi, kteří jsou v tom nějak ukotvení # a v rámci toho oboru by si měli říct, jak to chtějí stavět. musím tedy říct, že tam není situace, že by vše bylo ideální, ale více méně se o tom ví # a hledá se cesta, co s tím, protože # jako každý má určitou pravdu, ale neseďá si to k sobě a tady třeba i názory těch rodičů sou výrazně rozdílná, výrazně. jo,# ani nelze se opřít o ten náhled těch rodičů, co ty rodiče vlastně od toho vlastně očekávají. někdo očekává # více formativní# jakoby přivést k té víře, někdo očekává jako vysvětlíte, naučte, jako naukový, někdo říká ničím je netrapte, hlavně, ať maj Pána Boha rádi, jo... takže to až někdy není proveditelný, jo, že ty věci jdou někdy až proti sobě

T: &

R: ale i ti rodiče, #vždycky tam jako zazní něco zásadního, což je pro nás východisko, jak to udělat

T: &

R: otázka jak ten učitel je ochoten to přijmout a do té výuky to zapojit. Jako vždycky mě mrzí, když v té výuce náboženství to nemá ten osobní přesah, jo, že to dítě si z toho odnáší něco pro sebe, nejen, že si odnáší nějaké obecné znalosti o víře, když to takhle řeknu.

T: Jak tam ten osobní přesah poznáte?

R: že nějakým způsobem má k tomu vztah a pak že nějakým, způsobem, v určitých situacích je schopno to dítě reagovat poučeně. jo, že jako ho to nějakým způsobem ovlivnilo, že # v určitých situacích jedná v souladu s tou křesťanskou morálkou. že třeba právě ten druhý stupeň je hodně o té morálce, je to spíš jako diskuzní, jak se mám chovat, abych byl ten správný křesťan, v uvozovkách. jestli se to dítě účastní modlitby, školní bohoslužby atak dále. to je takovej ten praktickej přesah, ale to ještě nemusí znamenat, že je jako špatný, když tam nechodí, ale nechybí mu to. otázkou pak je proč mu to nechybí, necítí v tom tu podporu pro sebe, má to ten osobní přesah? ale věk puberty...člověk nemůže dát jenom na svůj náhled, tam ty podněty mohou být různé. třeba se nechtějí nějak zviditelňovat.

T: jak vás sestry jako zřizovatel podporují a vy vnímáte, že to dopadá na tu kvalitu.

R: podporu vnímám hlavně...v určitým duchu, v podstatě, když tu byla sestra Věra, která se zasloužila, že ta škola se obnovila,...tak ono, # ona to žila, takže všichni chápali, o čem to je. když pak odešla tak samozřejmě se to ztratilo a teď bylo vidět jak to chybí. ona tu

neučila, ona tu jenom byla a tak jako tak zásadním způsobem...ona se vyjadřovala k věcem, které se týkaly školy, k jednotlivým učitelům, žákům, určitým způsobem dávala jak by to mělo být...bylo to její osobní, ale všichni to vnímali jako správně, byl to duch školy, když to řeknu takhle. byla živelná v tom přenášení hodnot a byla oblíbená obecně, nedostávala se do názorových konfliktů, přesto, že věci říkala na rovinu, měla jiný názor, ale lidi to přijímali. upevňovalo to tu školu. to její přání, být s dětmi se jí naplnilo po čtyřiceti letech, ona toho byla plná a tím, že dostala tu šanci, konečně se projevit tak do toho šla s nasazením.

T: takže to bylo tou osobností sestry.

R: tou osobností, proto sem říkal, já tady #, že tady bylo pak takové bezvládí, sestry tady nebyly a já sem říkal, já tady ty sestry prostě potřebuju. takže to byl můj požadavek na sestru představenou. byť tady budou jako asistenti, vychovatelky nebo prostě něco. Jinak # jinak se nám to nepodaří tady ten náběh.

T: vnímáte, že to nasazení sestry vnáší do školy?

R: nasazení, radostnost #...sestra Věra byla silná osobnost, neskládala se hned pod vším, měla zkušenosti a lidi ovlivňovala rozumně, ona to nemyslela pro sebe, ona to myslela pro dobro té školy, pro školu, no...ona žila pro tu školu, no...v té době tady bylo taky víc sester a já nyní vnímám, že sestry tu jsou pro školu a pro komunitu. to se dobou mění, komunita slábne, nemohou se zcela rozdat té škole. ale potřebuji aby s tou školou byly nějak spřízněny, byly na školních akcích, aby to lidi cítili, aby je osobně znali.

T: takže vedle těch křesťanských hodnot jsou pro vás důležité ty osobnosti sester, na kterých jsou ty hodnoty znát a vidět a ty děti to společenství té školy to může zažít...jasně, tomu rozumím

R: i ti rodiče to mohou zažít, když máme zápis tak vždycky sestry jsou, když je přijímací řízení do šesté třídy tak tam vždycky jsou sestry,...při těch pohovorech, jo? je to takový ukazatel, kdy to i ten rodič může vidět, možná i znejistí, aha, jsem na takovéhle škole, může být překvapen.

T: &

R: aby tady sestry byly přítomny to je pro mě zásadní # pak samozřejmě všechno konzultujeme, sestry, jako zřizovatel investují do budovy teď se rekonstruovalo 4. patro, výtah, učebny, kaple

hlavně se o všem diskutujeme otevřeně se sestrami a pak i s učiteli, třeba když se bavíme o formách vyučování, vždycky říkám jak poznáte, že je to účinný, efektivní.? já si nemyslím, že třeba frontální výuka je ztraceníhodná, že se nemá používat, to není pravda. stejně tak jako skupinová výuka, někdy ty skupinky mohou být velice neefektivní, jo, že # pak to tím táhne jeden člověk a ostatní se vezou, pokud se to špatně nastaví nebo na # nešikovnou aktivitu,. na aktivitu, na kterou si zvolil skupinovku se to nehodí. spíš tam dávám ten ukazatel tu efektivnost, bylo to dobrý? naučila se to většina? říkat všichni, to je příliš jako příliš přísný, # protože to víme, že to nejde@ dosáhnout. jako většina to zvládla? a přijímali to? bylo to pro ně povzbuzující, nebo je to naopak otrávil?

T: &

R: jako vnímeš tu třídu. jak reaguje ta třída? jde s tebou, nejde s tebou? může jak ten učitel vést frontální výuku a ta třída je na něm prostě upnutá a je vidět že spolu komunikují...a že jsou v pohodě a že se něco naučej. a může být naopak skupinová práce, kde si člověk řekne dám jim prostor, tu svobodu a oni se nic nenaučí a ještě se třeba rozhádají, protože nejsou schopní se domluvit.

T: &

R: proto říkám volte ty metody takový, aby byly účinný, efektivní, aby každé dítě mělo šanci...se zapojit # mnohdy říkám, když jdu na ty hospitace, zkuste rozšířit jakoby víc těch smyslů. jo? jakoby někdo víc povídá a já říkám, hele tohle dítě po 15 min. vypnulo..., protože je vizuální typ, chce něco vidět nebo dělat nějakou činnost, musí tam něco být, hodinu povídat, to nejde. chceš, aby měl domácí úkol, tak to napiš. poslední tři minuty, co jsi o tom mluvil tak to vůbec nezaregistroval. já vzadu vidím, že to dítě je už na přestávce.

T: hospitace máte dobře vycyтанý @

R: já jsem hodně intuitivní...

T: řekněte, co sledujete?

R: já sleduju všechno, nemám strukturovanou hospitaci, mně to nevyhovuje, já sleduju tu hodinu a najednou se zarazím, mám nějaký dotaz, tak si to napíšu, otázku, rozbor, nebo že to nefungovalo, poznamenám si to a pak to s ním rozeberu...tady byl takovej moment, teď mu ho popíšu a pak to s ním rozebírám a co já chci vědět. co tím myslel nebo proč to neudělal, jo?

T: &

R: a když neví tak mu řeknu , no já bych to udělal takhle nebo nabídnu cestu, radu... nechci být jako všeználek, já nejsem například jazykář, ale cítím tady, že kdybych tam byl jako žák, tak by mně tohleto pomohlo. stylizuju se do role žáka nebo i učitele, nebo to někdy dělám, abych si to zažil a mohl posoudit například časovou náročnost...často i chodím po třídě a já se podívám jak na to děti reagovaly. třeba nechápu jejich předem domluvená pravidla tak si to nechám vysvětlit a pak to třeba i doporučím nějakému dalšímu kolegovi.

T: stihnete během roku obejít všechny učitele

R: takhle stihnul bych, ale potřebuji někde být víckrát, například u začínajícího učitele

T: co se týče vybavenosti a hmotného zázemí, které také ovlivňuje kvalitu, jste spokojen?

R: takhle...ty zásadní věci máme, nic zásadního nám nechybí, ale samozřejmě jsou věci do kterých se dlouhodobě neinvestovalo. učitelé by asi nelibě nesli, kdybych vybavil jazykovou učebnu a nebylo by na odměny. bylo by to pro jednu skupinu...potřebuji, aby to bylo vyvážený, aby bylo i na ty odměny i na to podstatný. samozřejmě kdyby byly prostředky tak je mnoho věcí, které je třeba obnovit. ta budova, když se podíváte...prostě sou místa, která potřebují modernizaci # i učitelé třeba po tom volají, ale sou to velké investice a není to reálný.

T: a zřizovatel?

R: zřizovatel investuje podle svých možností. u nás je to tak nastavený, že ta budova je majetkem zřizovatele tak ty opravy je, dělá on, ale víceméně to financování těch velkých oprav, rekonstrukcí je z toho, co naspoří z nájmu. my samozřejmě platíme nájem, který není vůbec komerční, je přijatelný, ale zas těch peněz není tolik, aby bylo na milionové rekonstrukce každé rok. teď byla už ta zmíněná rekonstrukce 4. patra a ta stála x milionů, takže to nebylo jen z vybraného nájmu, ale zřizovatel do toho musel dát i svoje peníze, aby se to dalo vůbec udělat.

T: &

R: takže to dělá zřizovatel, dělaly se komíny, střecha a s tou střechou i ta půdní vestavba, kterou jsme potřebovali. říkal sem udělejte to. bude to horší, když se to bude dělat na etapy. když se to neudělá, tak už se to neudělá. to sem chtěl já. a sestry tohle to pochopily. šly do toho. nebo sme řešily ty mzdy a sestry nám to nemohou dát, nemají povoleno dávat

na mzdy. jsou schopny nám dát v provozní složce dát úlevy, ale nemohou nám dát peníze pro učitele.

T: a ovlivnilo vám navyšování platů ve státních školách odchody vašich učitelů?

R: tak odcházejí, ale ne kvůli penězům, také s nám to podařilo dorovnat.

T: takže se nepotýkáte s ekonomickým vlivem na učitele.

R: takhle, co tam jako vidím a s tím zřizovatel také může těžko něco dělat, je postavení pedagogický sbor, někoho příjmu, zdá se to jako dobrý a pak už to není dobrý a vy ho nemůžete vyhodit. a on třeba není schopen reflexe, že to není dobrý, jo. tak to je pak náročný udělat obměnu, která je potřebná a okolí ji i vidí # jako tady ten člen není jako správně, ale je to náročný, protože ten člověk, když to nereflektuje tak se i brání tý změně. druhá věc i ten člověk, který je tady dlouhou dobu tak může zkostnatět, zabřednout do nějakých stereotypů, které nejsou úplně pozitivní. to je další věc, která se těžko odbourává.

T: máte nějakou prevenci?

R: o těch věcech mluvit...mám režim, otevřené dveře, nemusí se ohlašovat...a ví, že mohou přijít

T: a chodí?

R: chodí a ptám se jestli už spolu mluvili? už si mu to řekl? už si mu to vysvětlil? a když je to negativní tak se třeba bojí, že se jim to nepodaří vykomunikovat, ale chci, aby to zkusili a pak to třeba řeším já.

T: je ještě něco, co byste chtěl k tomu dodat?

R: nejdůležitější, co nám drží určitou kvalitu je to duchovní zázemí a přítomnost školního kaplana, který když tu nebyl tak po tom lidé volali, chyběl tu a některé věci bez něj ani dělat nešly. a druhý pilíř jsou rodiče, v podstatě mít rodiče na své straně, jako nemít je jako protihráče. funguje tady rada rodičů, do té já nezasahuji, jsem tam jako host, sdílím, co chce škola a oni zase, co chtějí rodiče. je to prostor pro diskuzi a pro spolupráci. když mají nějakou stížnost tak # já řeknu co s tím mohu dělat nebo navrhuji postup. říkám, pojďme to řešit spolu.

T: dobře, mně to asi takhle stačí, děkuji.