

Tabulky 5 – 24: shrnutí odpovědí respondentů na základě přepisu zvukových záznamů.

Tabulka 5.	
Než přejdeme k samotnému rozhovoru, můžete se prosím krátce představit a říci pár vět o Vaší škole?	
Olga	55 let, 30let ve školství z toho 18 jako ředitelka sloučeného právního subjektu ZŠ a MŠ ve vesnici se zhruba 450 obyvateli. Ve škole působí celkem 4 učitelky a to včetně ředitelky.
Miroslav	61 let, 33 let ve školství z toho jako ředitel 27let, celých 31 let působí ve stejné ZŠ, která se nachází v jedné z okrajových městských částí hlavního měst Prahy. S počtem 733žáků se jedná o poměrně velkou školu.
Irena	55 let, 35 let ve školství z toho 15 jako ředitelka jedné z pražských MŠ s počtem 164 žáků a odloučeným pracovištěm.

Tabulka 6	
Kdy poprvé Vás napadlo, že byste se mohl/a stát učitelem?	
Olga	V dětství u prarodičů na prázdninách.
Miroslav	Na základní škole, rodiče učitelé, velkou část dětství a dospívání trávil ve škole a tam se začala rodit myšlenka být učitelem.
Irena	Na konci základní školy při volbě povolání.

Tabulka 7	
Dokážete si vzpomenout, kdo nebo co pro Vás bylo tím nejzásadnějším impulsem kdy jste si řekl/a „Tak, a bude ze mě učitel.“?	

Olga	Největší vliv přikládá dědečkovi, který byl sám učitelem a ředitelem, poté ji ovlivnila třídní učitelka na druhém stupni, atraktivita učitelké profese a láska k dětem.
Miroslav	Rodiče učitelé, matka učitelka na prvním stupni, otec na druhém a později se z něj stal ředitel, dospívání v prostředí školy, nevhodně zvolená VŠ, radost práce s dětmi.
Irena	Učitelkou se stala v podstatě náhodou, nikdy o tomto povolání neuvažovala, první impuls byl od matky, touha realizovat se.

Tabulka 8

Plánoval/a jste už jako učitel/učitelka, že se budete jednoho dne chtít vydat na dráhu ředitele?

Olga	Ano, plánovala v podstatě již od dětství, byl to přirozený posun v kariérním žebříčku, plnění snu.
Miroslav	Neplánoval, psychicky i časově náročná práce, velká zodpovědnost.
Irena	Ano i ne, tato funkce ji lákala, i proto se stala zástupkyní ředitelky, když zjistila, co vše tato práce obnáší, názor změnila.

Tabulka 9

Kdy podle Vás nastal ve Vašem životě ten skutečně zlomový okamžik a poprvé jste reálně začal/a uvažovat o profesní dráze ředitele/ředitelky školy, případně jaké okolnosti nebo osoby ovlivnily Vaše rozhodování o tom, zda se zúčastníte konkurzu, či ne. Jednalo se o vlastní rozhodnutí, kdy motivací mohla být chuť něco ve škole změnit, kariérní postup, nebo Vás oslovil někdo jiný z okolí či se jednalo o souhrn více okolností?

Olga	Odchod ředitelky do důchodu, zřizovatel, kariérní postup, dosažení vytyčeného cíle.
Miroslav	Dlouhodobá nespokojenost se stavem školy, odchod ředitele do důchodu,

	problémy se zástupcem, který měl nastoupit na místo ředitele, podpora rodiny.
Irena	Odchod ředitelky do důchodu, tlak ze strany kolegyň, podpora rodiny, cílevědomost, výzva.

Tabulka 10

Popíšete mi prosím Vaší profesní dráhu před nástupem do funkce? Například jak dlouho jste před tím působil/a ve školství, případně kolik let ve funkci zástupce.

Olga	Nikdy nepracovala v jiném oboru, od ukončení VŠ kromě doby na rodičovské dovolené působila jako učitelka, vystudovala dvě vysoké školy a to učitelství pro 2. stupeň s aprobací matematika – fyzika, ale zjistila, že ji mnohem více baví práce s menšími dětmi a proto vystudovala učitelství pro 1. stupeň, přestěhovala se z města na vesnici, kde nastoupila do „školy svého dědečka“ jak ona sama říká, kde působí dodnes. Oficiálně zástupkyní ředitele jmenovaná nebyla, ale ředitelka na ní postupem času delegovala velké množství činností.
Miroslav	Nastoupil na ČVUT, již v prvním ročníku však zjistil, že ho tento obor nebaví, proto se rozhodl pro studium učitelství 2. stupně s aprobací fyzika – tělocvik. Po ukončení studia začal učit ve škole, kde byl ředitelem jeho otec, kvůli atmosféře ve škole byl nucen místo opustit a nastoupil ve škole, kde je nyní ředitelem. Ve funkci zástupce nikdy nebyl, s přípravou na konkurz mu pomohl otec.
Irena	Po ukončení střední pedagogické školy nastoupila jako učitelka mateřské školy, kterých vystřídala několik, usadila se ve škole, kde nyní působí již 15 let jako ředitelka a před nástupem do funkce 5 let jako zástupkyně.

Tabulka 11

Jaká byla Vaše představa o výkonu ředitelské profese a toho, jak nástup do funkce

ředitele/ředitelky školy ovlivní Váš dosavadní život, jak osobní, tak pracovní?	
Olga	Ředitelskou profesi si idealizovala a nepřipouštěla si nějaký dopad na osobní život, ale tušila, že v oblasti pracovní jí přibudou povinnosti a starosti.
Miroslav	Od otce ředitele věděl, co tato práce obnáší, proto mu bylo jasné, že nástupem do funkce mu ubude čas a přibudou povinnosti, nespokojenost některých lidí, zodpovědnost.
Irena	Díky funkci zástupkyně získala určité povědomí o náročnosti tohoto povolání, takže tušila, co vše jí čeká – studium, zodpovědnost, možné konflikty, mnoho povinností.

Tabulka 12	
Jak jej skutečně ovlivnil?	
Olga	Nedostatek času na sebe i rodinu způsobil rozpad manželství. V té době dle jejích slov prožívala největší krizi jak v pracovním, tak v osobním životě, únava, nedostatečná podpora ředitelů.
Miroslav	Méně času na rodinu a koníčky, konflikty s některými kolegy, kteří sympatizovali s druhým uchazečem o post ředitele, vypětí sil, když v začátcích ve svém adaptačním období musel řešit kontroly, které někdo do školy posílal. I Miroslav zmiňuje absenci podpory začínajících ředitelů.
Irena	Ačkoliv jako zástupkyně mnoho věcí znala, přibýlo dvakrát tolik neznámých, zaskočila ji velká míra zodpovědnosti za vše, neschopnost ani doma přestat myslet na práci, obtížnost skloubit rodinu, práci a studium.

Tabulka 13	
Měl podle Vás nástup do funkce ředitele/ředitelky dopad na vztahy s kolegy a vůbec atmosféru ve škole?	
Olga	Nezměnila, a pokud ano, tak jen k lepšímu. Škola má pouze ředitele, 3 další

	pedagogy a dva provozní zaměstnance, proto tam panuje téměř rodinná atmosféra.
Miroslav	S některými ano, ale ti postupem času všichni školu opustili a dle vlastních slov se takzvaně „vyčistil“ vzduch, v ostatních případech se vztahy ještě prohloubily a zlepšily a Miroslav nyní tvrdí, že kolem sebe má skutečně spolehlivý tým lidí, kterým může plně důvěřovat.
Irena	Po jmenování do funkce trochu ano, zaměstnanci nevěděli, jak se mají chovat v přítomnosti nové ředitelky, která byla do nedávna jejich kolegyně a nyní je jejich nadřízenou, po nějaké době se vše vrátilo do pořádku.

Tabulka 14

Do jaké míry ovlivňuje Váš život po několika po více jak deseti letech ve funkci?

Olga	Postupem času se naučila delegovat některé činnosti, a jak se smíchem říká, tak nejen v práci, ale i doma, lépe si vše plánovat, ale práci stále tráví mnoho času a rodině se snaží čas strávený v práci vynahradit o prázdninách. Na malé vesnici tato skutečnost ovlivňuje osobní život ve všech směrech, oslovování paní ředitelko, vyšší společenské postavení než jako učitel.
Miroslav	Dopad na osobní život shledává minimální. Dle jeho slov, má každé zaměstnání nějaký dopad na osobní život, v jeho případě jde o méně času, i když s přibývajícím roky ve funkci je to lepší a lepší.
Irena	Méně času, neschopnost vypnout, řešení pracovních telefonů i o víkendech a dovolených.

Tabulka 15

Co pro Vás bylo nejnáročnější při nástupu do funkce a po jak dlouhé době jste si začal/a být jistý/á tím co děláte?

Olga	Skloubit rodinu, práci a studium, vše nové, téměř nulová podpora. Olga si
------	---

	začala být jistá po první návštěvě ČŠI, dodalo jí sebevědomí, že nenašli téměř žádné nedostatky.
Miroslav	Administrativa, chování některých zaměstnanců, spousta nových povinností. Jistý si začal být po zhruba třech letech.
Irena	Sklobit rodinu a práci, administrativa, právní předpisy, organizace času, sdělování nepříjemných věcí, zorientovat se. Jistota přišla v době, kdy její škola začala mít tolik zájemců, že nemohla všechny přijmout a i díky tomu, se jí podařilo zřídit odloučené pracoviště.

Tabulka 16

Co (nebo kdo) Vám pomohlo toto období překlenout?

Olga	Kolegové, bývalá ředitelka, zřizovatel.
Miroslav	Rodina, kolegové.
Irena	Rodina, bývalá ředitelka.

Tabulka 17

Co shledáváte jako nejnáročnější na povolání ředitele nyní, když jste již několik let ve funkci, jaká úskalí si myslíte, že má tato profese?

Olga	Zodpovědnost za žáky, zaměstnance, velká administrativní zátěž, neustálý přehled v novelách zákonů a vyhlášek týkajících se školské legislativy, hygienické předpisy. Malá škola – málo zaměstnanců, pokud někdo onemocní, zastává vše ředitelka.
Miroslav	Personalistika – najít vhodné zaměstnance, přibývající dokumentace.
Irena	Nesmyslné požadavky rodičů dětí, přemíra administrativy, časté legislativní změny.

Tabulka 18

A naopak, co máte na své práci nejraději?

Olga	Flexibilitu, děti, vytváření podnětného prostředí, práci v téměř rodinném prostředí.
Miroslav	Pozitivní zpětnou vazbu, práci v dobrém kolektivu, vědomí že může školu posunout dál, učení.
Irena	Spokojené děti i jejich rodiče, dělat si věci po svém, čínorodé paní učitelky, pořádání mimoškolních akcí.

Tabulka 19

Jakým činnostem ve své práci věnujete nejvíce času a energie, cítíte se být více učitelem nebo manažerem?

Olga	Administrativě, plánování. Cítí se být spíše manažerkou.
Miroslav	Administrativě, organizaci, celkově chodu školy. Je více manažerem a lídrem.
Irena	Administrativě, provozním záležitostem, přípravě na vyučování, pomocí nově začínajícím ředitelkám v mém okolí. Dle svých slov je „prostě ředitelka“.

Tabulka 20

Jak se dále vzděláváte?

Olga	Samostudium, semináře organizované MŠMT, VISKem i dalšími organizacemi.
Miroslav	Akademie Libchavy – různé kurzy, samostudium, kurzy, semináře.
Irena	Semináře, literatura, konference, kurz koučingu.

Tabulka 21

Jaké si myslíte, že jsou Vaše silné a slabé stránky?

Olga	Silné stránky: dlouholetá praxe, touha se nadále vzdělávat, kurz výchovného poradenství, cílevědomost. Slabé stránky: wokroholimus, prokrastinace osobních potřeb.
Miroslav	Silné stránky: pracovitost, dlouhá praxe, cílevědomost. Slabé stránky: nedočkavost, upřímnost.
Irena	Silné stránky: cílevědomost, vytrvalost, férové jednání. Slabé stránky: neschopnost vypnout a odpočívat, zbytečné stresování se.

Tabulka 22

Můžete mi ještě prozradit silné a slabé stránky Vaší školy?

Olga	Silné stránky: rodinné prostředí školy, úzká spolupráce s rodiči i zřizovatelem. Slabé stránky: konkurence úplných škol, umístění školy, nemožnost zájmových kroužků, ubývající žáci.
Miroslav	Silné stránky: týmová práce, sdílení vize, vysoké nasazení všech zaměstnanců. Slabé stránky: málo prostoru pro odborné učebny.
Irena	Silné stránky: stoprocentní kvalifikovanost učitelek, prostory, příjemné prostředí, velký výběr kroužků. Slabé stránky: nedostatek provozního personálu.

Tabulka 23

Jaké by bylo Vaše doporučení začínajícím ředitelům?

Olga	Nic se nejl tak horké, jak se uvaří. Vydržet, časem se vše zlepší.
------	--

Miroslav	Neztrácejte hlavu. Co nejvíce se účastnit kurzů a seminářů, nejen kvůli získání nových znalostí, ale i kontaktů a nebát se toho.
Irena	Nebát se ptát, najít si zkušeného ředitele ve svém okolí a bude ochotný dělat mentora.

Tabulka 24

Na závěr našeho rozhovoru Vám položím možná trochu záludnou otázku. Kdyby jste měl/a nyní možnost se znovu rozhodnout, vyberete si znovu toto povolání?

Olga	Ano.
Miroslav	Ano.
Irena	Ano.