

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Jarmila Žigová

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Osobnost ředitele a jeho vliv na změnu programu střední školy**

The personality of the school principal and his influence on the program  
changing of the secondary high school.

Jarmila Žigová

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **Vliv osobnosti ředitele na pedagogické směřování školy a inovace ve vzdělávání** vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 6. 4. 2016

.....

podpis

Děkuji RNDr. Jindřichovi Kitzbergerovi, vedoucímu bakalářské práce, za odborné rady a připomínky při vedení mé práce. Děkuji všem respondentům, kteří se ochotně zúčastnili výzkumu.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce má za cíl posoudit vliv osobnosti ředitele na změnu programu střední školy a zhodnotit úspěšnost transformace střední odborné školy v desetiletém období. Na začátku sledovaného období došlo k výměně ředitele středního odborného učiliště. Na příkladu konkrétní školy byl sledován vliv nového ředitele na další vývoj školy a na základě různých parametrů hodnocena úspěšnost v oblasti transformace školy na současnou střední školu uměleckého zaměření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

střední škola, ředitel školy, osobnost ředitele školy, školní vzdělávací program, úspěšnost školy

## **ANNOTATION**

The goal of this bachelor thesis is to consider the influence of the headmaster's personality on the program changing at secondary school and to evaluate the success of the transformation of the secondary school in a ten-year period. At the beginning of the followed period, there was a change of the headmaster of the vocational school. The influence of the new headmaster was studied on the example of the particular school. On the basis of the various parameters, we evaluate the success concerning the transformation of the school to the secondary school with art specialization.

## **KEYWORDS**

secondary school, school headmaster, headmaster's personality, school educational program, the success of the school

## Obsah

1	Úvod .....	7
2	Teoretická část .....	8
2.1	Střední škola .....	8
2.1.1	Struktura středního vzdělávání .....	8
2.1.2	Vzdělávání na středních školách .....	9
2.2	Ředitel školy .....	10
2.2.1	Odpovědnost a povinnosti ředitele školy .....	10
2.2.2	Ředitel školy – manažer .....	11
2.2.3	Ředitel školy – nositel změny .....	13
2.2.4	Osobnost ředitele školy .....	14
2.3	Problematika tvorby školních vzdělávacích programů .....	18
2.3.1	Kurikulární reforma .....	18
2.3.2	Rámcové vzdělávací programy; Školní vzdělávací programy .....	20
2.3.3	Tvorba ŠVP .....	21
2.4	Způsoby hodnocení školy .....	21
2.4.1	Česká školní inspekce .....	21
2.4.2	Hodnocení školy zřizovatelem .....	22
2.4.3	Vlastní hodnocení školy .....	23
2.4.4	Další kritéria hodnocení školy .....	24
2.4.5	Vnější hodnocení školy, úspěšnost školy .....	24
3	Praktická část .....	25
3.1	Cíl výzkumu a výzkumné otázky .....	25
3.2	Metodologie výzkumu .....	25
3.3	Zdroje dat případové studie .....	26

3.3.1	Standardizovaný rozhovor .....	26
3.3.2	Dotazníkové šetření .....	26
3.3.3	Dotazník pro zákonného zástupce žáka a člena školské rady .....	27
3.3.4	Písemné vyjádření zástupce zřizovatele.....	27
3.4	Zjištěná data a vyhodnocení .....	27
3.4.1	Historie školy .....	27
3.4.2	Vývoj školy ve sledovaném období.....	30
3.4.3	Úspěšnost školy .....	35
3.5	Vyhodnocení rozhovoru s ředitelkou školy .....	42
3.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	44
3.6.1	Pedagogický pracovník .....	44
3.6.2	Zákonný zástupce žáka, člen školské rady.....	55
3.7	Vyhodnocení písemného vyjádření zástupce zřizovatele školy .....	59
3.8	Diskuze.....	59
4	Závěr.....	66
5	Seznam použitých informačních zdrojů .....	68
6	Přílohy .....	71

# 1 Úvod

Bakalářská práce **Osobnost ředitele a jeho vliv na změnu programu střední školy** se zabývá mírou vlivu osobnosti ředitele školy na úspěšnost transformace konkrétní střední školy v desetiletém období.

Střední školy se dlouhodobě potýkají s úbytkem žáků. Je třeba hledat různé formy, jakým způsobem udržet školu v nabídce vzdělávání. Ředitelé škol mají velkou odpovědnost, aby školu vyvedli z krize správným směrem k prosperitě. Zároveň mají zodpovědnost za tvorbu a směr vzdělávacího programu školy, který umožní smysluplné uplatnění absolventů na trhu práce.

Jednotlivé kapitoly teoretické části jsou věnovány obecným pojmům v problematice středního školství a ředitelů škol. První část popisuje prostředí středního školství, jeho strukturu a způsob vzdělávání. Druhá část je věnována řediteli školy, jeho odpovědnosti a povinnostem. Dále pak popisuje ředitele školy jako manažera a nositele změny a předkládá výčet vlastností, které by měly být součástí jeho osobnosti. Třetí část je věnována změnám ve školství, které nastaly po vstupu České republiky do Evropské unie a po přijetí školského zákona, a tvorbě školských vzdělávacích programů, za jejichž obsah ředitel školy odpovídá. Čtvrtá část se vztahuje k hodnocení škol, způsobům, na jejichž základě je možné školy hodnotit a považovat za úspěšné.

Výzkumná část je pojata jako případová studie, ve které jsou uplatněny kvalitativní techniky, jako je analýza dokumentů o škole a rozhovor. Zkoumá úspěšnost konkrétní školy v období transformace během 10 letého období a vliv osobnosti ředitele na tento proces. Je zde zařazeno i písemné vyjádření zástupce zřizovatele. Výzkumná část zároveň obsahuje kvantitativní výzkum, realizovaný dotazníkovým šetřením pro pedagogy sledované školy, zákonného zástupce žáka a člena školské rady.

Ředitel školy má ve vzdělávacím systému jedinečné postavení. Kromě manažera, lídra a erudovaného pedagoga by měl být také jedinečnou osobností. Jeho osobnost a schopnosti jsou důležitým prvkem nejen v řízení, ale i ve směřování svěřené školy.

Cílem bakalářské práce je posoudit vliv osobnosti ředitele na změnu programu střední školy a zhodnotit úspěšnost transformace střední odborné školy v desetiletém období.



## 2 Teoretická část

### 2.1 Střední škola

Škola v obecném významu, je „společenská instituce pro řízenou edukaci, pověřená vzděláváním a výchovou dětí a mládeže příslušných věkových stupňů v organizovaných, hromadných formách, podle určených vzdělávacích programů, jeden z pilířů institucionální struktury společnosti. Plní socializační, osobnostně rozvojovou, kulturační a profesionalizační funkci, připravuje děti a mládež na samostatný vstup do života občanského, osobního a pracovního.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 297)

Střední škola rozvíjí v návaznosti na základní vzdělávání vědomosti, dovednosti, kompetence žáků a připravuje je na další studium na vysokých a vyšších odborných školách, nebo na kvalifikovaný výkon povolání a pracovních činností, které jim umožňují uplatnit se na trhu práce. Zároveň rozvíjí jejich všeobecné vědomosti, dovednosti a klíčové kompetence, potřebné pro jejich soukromý, občanský a pracovní život. (www.nuv.cz <sup>1</sup>)

#### 2.1.1 Struktura středního vzdělávání

Střední vzdělávání má všeobecný nebo odborný charakter a je ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem, nebo závěrečnou zkouškou. Uskutečňuje se v gymnáziu, ve středních odborných školách, středních odborných učilištích a v konzervatořích. V rámci odborného vzdělávání tvoří zvláštní skupinu obory lyceí, které absolventy připravují přednostně pro další studium v terciálním vzdělávání. Z tohoto důvodu mají obory lyceí vyšší podíl všeobecného vzdělávání a nižší podíl odborného vzdělávání, které je specificky zaměřené do určité oblasti (např. technické, ekonomické, zdravotnické). Školy mohou nabízet také zkrácené studium vedoucí k získání maturitní zkoušky či výučního listu, které trvá 1 – 2 roky. Zkrácené studium je určeno zájemcům, kteří již získali střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem v jiném oboru vzdělání. Žáci mohou studovat v denní, nebo využít ostatní formy vzdělávání. Získat vzdělání lze i po předložení souboru osvědčení o získání dílčí kvalifikace, definovaného v Národní soustavě kvalifikací. Osvědčení nahrazují předchozí vzdělání a umožňují složit závěrečnou zkoušku

---

<sup>1</sup> NÚV: „Střední vzdělávání“, dostupné na: [www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani](http://www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani)

nebo maturitní zkoušku. Na středních školách je možné studovat také nástavbové studium ukončené maturitní zkouškou. Studium je určeno pro absolventy tříletých učebních oborů. Absolventi středoškolských oborů ukončených maturitní zkouškou, kteří nechtějí pokračovat ve studiu na vysoké škole, se mohou vzdělávat na vyšších odborných školách. Od školního roku 2005/2006 jsou konzervatoře samostatným druhem školy. ([www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)<sup>2</sup>)

### **2.1.2 Vzdělávání na středních školách**

Střední školství je bohatě diferencovaný systém, který zajišťuje vzdělávání a praktickou odbornou přípravu pro téměř celou mladou populaci ve věkovém rozmezí většinou od 15 do 19 let. Počáteční věková hranice je dána ukončením povinné školní docházky. Vzdělávání se řídí školským zákonem, vyhláškou o středním vzdělávání a dalšími legislativními dokumenty. ([www.msmt.cz](http://www.msmt.cz))<sup>3</sup> Vzdělávací cesta žáka je určena rámcovými vzdělávacími programy, které vymezují cíle, obsah a podmínky vzdělávání ve 279 oborech vzdělání. Na jejich základě školy zpracovávají vlastní školní vzdělávací programy, které zohledňují záměry a specifické podmínky školy. ([www.nuv.cz](http://www.nuv.cz))<sup>4</sup>

V minulých letech se ve středoškolském vzdělávání projevil výrazný pokles počtu žáků. Ve školním roce 1996/1997 byla zavedena povinná devítiletá školní docházka na základní škole. Střední školy přišly na období 3 – 4 let o jeden postupový ročník. Ani v dalších letech a v současnosti nejsou prostorové kapacity nejen středních odborných učilišť dostatečně využity. Jedním z důvodů je demografický pokles středoškoláků a dalším nezájem o studium některých oborů. Ve snaze získat co nejvíce žáků, rozšiřovala se nabídka oborů středních škol a žáci byli přijímáni ke studiu bez přijímacích zkoušek. Výsledkem této situace je nízký, mnohdy nulový zájem o studium některých učebních oborů, ale také častá fluktuace žáků a neschopnost těch slabších úspěšně ukončit studium maturitní zkouškou. Současný trend snižování zájmu žáků o studium technických učebních oborů způsobuje nedostatek kvalifikovaných odborníků na trhu práce. Proto jednotlivé

---

<sup>2</sup> MŠMT: „Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989“, č.j. 25461/2009-20, strana 3, dostupné na: [www.msmt.cz/file/10376\\_1\\_1/download/](http://www.msmt.cz/file/10376_1_1/download/)

<sup>3</sup> MŠMT: „Struktury systémů vzdělávání a odborné přípravy v Evropě – Česká republika, vydání 2009/10, educz-0910.pdf, strana 24, dostupné na: [www.msmt.cz/file/10185\\_1\\_1/download](http://www.msmt.cz/file/10185_1_1/download)

<sup>4</sup> NÚV: „Střední vzdělávání“, dostupné na: [www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani](http://www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani)

kraje, jako zřizovatelé škol, usilují o systémovou podporu odborného vzdělávání formou finančních příspěvků a stipendií.

## **2.2 Ředitel školy**

Funkce ředitel školy je pracovní pozice, ve které je možné vykonávat několik rolí. Role vedoucího pracovníka ve školství definuje Trojanová (2014, s. 9 – 10):

- *Lídr – v rámci role lídra určuje ředitel školy vizi organizace a motivuje svoje podřízené k naplnění této vize*
- *Manažer – jako manažer vykonává základní manažerské funkce*
- *Vykonavatel – ředitel školy vykonává přímou vyučovací povinnost a tím bezprostředně dosahuje výsledku – naplnění ŠVP*

Zastoupení jednotlivých rolí v činnosti ředitele školy závisí na jeho osobnosti a na tom, kterou z nich je ochoten přenechat svým podřízeným. Rozdělení funkce do jednotlivých rolí umožňuje uvědomit si nezbytnost různých okruhů činností.

### **2.2.1 Odpovědnost a povinnosti ředitele školy**

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy stanoví § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Tento zákon dále upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém.

Odpovědnost a povinnosti ředitele školy a školského zařízení (dále jen ředitele školy) vymezuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon). Školský zákon obsahuje v § 164 výčet minimálních povinností ředitele školy:

- *rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb*
- *odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy*
- *vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady*

- *zajišťuje, aby zákonní zástupci nezletilých žáků a zletilí žáci byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka, studenta*
- *zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem (zákon č. 561/2004 Sb.)*

Ředitel školy odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení. Je garantem poskytovaného vzdělávání ve škole, kterou řídí. To zahrnuje například odpovědnost za naplňování zásad dle § 164 školského zákona, tedy zdokonalování procesu vzdělávání na základě výsledků dosažených ve vědě, výzkumu, vývoji a dodržování zásady vzájemné úcty, respektu, názorové snášenlivosti, solidarity a důstojnosti všech účastníků vzdělávání. Dále pak odpovědnost za naplňování zásad svobodného šíření poznatků, které vyplývají z výsledků soudobého poznání světa a jsou v souladu s obecnými cíli vzdělávání.

Ředitel školy, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dle § 165 školského zákona stanovuje organizaci a podmínky provozu, odpovídá za použití přidělených finančních prostředků ze státního rozpočtu a předkládá rozbor hospodaření dle závazných kritérií stanovených MŠMT. Má rozhodovací zodpovědnost vykonávat státní správu v případech, které jsou uvedeny v jednotlivých paragrafech školského zákona. (zákon č. 561/2004 Sb.)

Povinností ředitele školy je zajištění provozu při dodržování všech předpisů z oblasti BOZP, hygienických, protipožárních a dalších.

### **2.2.2 Ředitel školy – manažer**

Všechny školy získaly právní subjektivitu (zákon č. 284/2002 Sb.). Právní subjektivita dle tohoto zákona představuje způsobilost být účastníkem – subjektem – právních vztahů.

*„Právní subjekt vstupuje do právních vztahů a nese za ně odpovědnost. To znamená:*

- *větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech*
- *hospodaření s majetkem v rozsahu, který vymezí zřizovatel ve zřizovací listině*
- *samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech*
- *rozvoj doplňkové činnosti a nakládání s hospodářským výsledkem*

- vznik samostatné účetní jednotky“ (www.dvs.cz<sup>5</sup>)

Ředitelé škol nenesou odpovědnost pouze za kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu, ale jsou odpovědní za hospodaření školy, personální zajištění, komunikaci se zřizovatelem, s rodiči. Každodenní rozhodování o všech záležitostech školy, žáků a studentů, staví ředitele do pozice manažera. *„Nejen škola, ale každá organizace potřebuje manažery, kteří zastávají svoje funkce, nesou zodpovědnost za směr, obsah a kvalitu práce, rozhodují a jsou autoritou. Označení manažer se někdy používá jen na označení vrcholových pracovníků firem, kteří je řídí a výlučně odpovídají za kvalitu a efektivitu práce, jako i za chod celé organizace. Manažer je však chápán v širší souvislosti, než jen jako jedna kategorie pracovníků, kteří vykonávají proces managementu. Manažera je možné definovat jako člověka, jehož primárními aktivitami jsou manažerské funkce, pomocí kterých působí na objekty managementu, neboli člověka, který plánuje, organizuje, vede a kontroluje lidské, finanční a informační zdroje. Podle tohoto vymezení je manažerem předseda vlády, ředitel podniku, děkan fakulty, ředitel školy.“* (Horváthová, Manniová, 2008, s. 147)

Jaký by měl tedy manažer být, aby byl úspěšný? Folwarczná cituje Di Kampovou, která vychází z podnikové praxe a názorů úspěšných manažerů:

- *je vzorem pro ostatní* – lidé bedlivě sledují, zda manažer splní to, co požaduje od nich
- *zná dobře sebe sama* – je schopen sebereflexe, zná své silné stránky a umí je využít
- *soustavně se vzdělává* – pracuje na sobě, rozvíjí své dovednosti
- *má potěšení ze změny* – nestačí na ně pasivně reagovat, je nutné je iniciovat a vytvářet
- *má vizi* – dokáže jasně formulovat vizi, kam jeho tým směřuje
- *je si vědom současného stavu věcí* – je třeba znát současný stav pro stanovení cílů
- *chová se čestně a eticky* – manažer je nositelem firemních hodnot, má být vzorem
- *dokáže myslet systémově*

---

<sup>5</sup> „Právní subjektivita škol“, Deník veřejné správy: datum: 17. 9. 2002, zdroj: OF 4/2002, dostupné na: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=5134461>

Pokud je manažer najímán pro dosahování cílů prostřednictvím lidí, je třeba, aby vybudoval systém, který umožní organizaci vývoj směrem kupředu. „*Myslet systémově znamená uvědomovat si, jak fungují jednotlivé procesy, a dokázat oddělit příčiny od následků. Praxe ukazuje, že většina pracovních problémů je způsobena nefungujícími systémy, nikoli lidmi. Lidské chování je jen následkem systémové příčiny. Tento způsob myšlení odstraňuje kulturu obviňování a zaměřuje se naproti tomu na řešení problému. Systémové myšlení je disciplína, která je pilířem učící se organizace. Manažer díky takovému způsobu uvažování dokáže motivovat své spolupracovníky k inovacím a experimentům.*“ (Folwarczná, 2010, s. 15 – 22)

Úspěšný manažer podle Folwarczné také:

- *dokáže efektivně komunikovat* – schopnost vyjadřovat se srozumitelně a zároveň projevit skutečný zájem o druhé
- *myslí pozitivně* – věří, že je možné změnit věci k lepšímu a zaměřuje se na řešení
- *umí sebe i ostatní nadchnout* – jeho nadšení přirozeně strhne i ostatní
- *je opravdový* – je lidský a přirozený

### **2.2.3 Ředitel školy – nositel změny**

Aby škola uspěla v rámci nabídky konkurenčních škol, musí být připravena reagovat na očekávané i neočekávané změny, zavádět inovace a usilovat o zkvalitňování pedagogického procesu.

Obecné označení management změn je chápáno jako umění včasným a proaktivním způsobem využít ve prospěch organizace jak pozitivní, tak negativní hrozby vnějšího prostředí. Vliv externích změn je v organizaci buď utlumen, nebo vyvolává potřebu adaptačních a inovačních interních změn. (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 20)

Ředitel školy by měl být zastáncem změn a podporovat úsilí druhých. V případě neočekávaných změn by měl umět udržet směr a dobře se adaptovat. Strategické, tvořivé a flexibilní myšlení by mělo být pro každého manažera samozřejmostí. Ředitel s dobrým strategickým myšlením umí předvídat vývoj a stanovit priority. Měl by pracovat s kolektivem na formulování vizí. Tvořivé myšlení umožňuje řediteli zvolit originální přístup k problémům, uplatňovat netradiční řešení, inovovat pracovní postupy. Flexibilní

myšlení pomáhá vidět věci v různých souvislostech a z více úhlů pohledu. Ředitel s flexibilním myšlením je samostatný v rozhodování a řešení problémů, umí být kritický a náročný vůči sobě i spolupracovníkům. (Pisoňová a kol., 2014, s. 77 – 78)

Práce manažera probíhá v podmínkách trvalé změny a jeho úkolem je její řízení. Měl by se orientovat v selekci změn a aktivně na ně reagovat. Jeho povinností je schopnost se se změnou vypořádat, zařídit jí a realizovat. Je třeba počítat s tím, že nutnost změn může v organizaci vyvolávat odpor ke změnám. Proto je důležité jeho včasné a správné vyhodnocení a následné přijetí takových opatření, která pomohou odpor překonat. Potřeba změny se objeví tehdy, když se zjistí, že organizace není schopna dosahovat očekávaných cílů. V tom okamžiku nastává čas nového nápadu, inovace, o které však management nesmí pochybovat. (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 22, Lojda, 2011, s. 137 - 139)

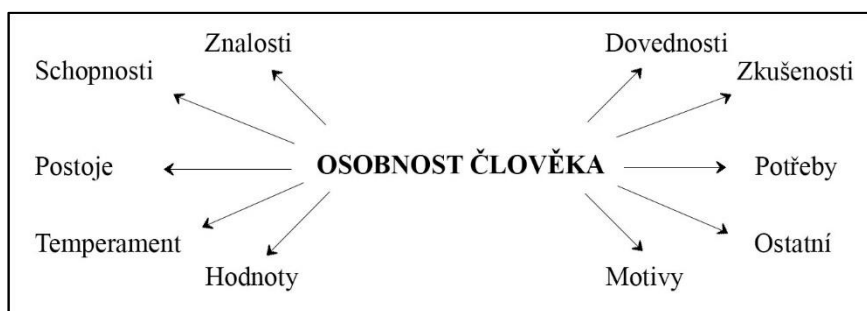
#### **2.2.4 Osobnost ředitele školy**

Cílem této kapitoly je objasnit, jaké osobnostní charakteristiky ovlivňují manažerskou práci ředitele. Ředitel školy je zároveň učitelem, který se podílí na rozvoji výchovy a vzdělanosti žáků. Svým profesionálním přístupem působí ve složitém systému osobních, společenských a mezilidských vztahů. Z toho vyplývají vysoké nároky na jeho osobnost, nutnost respektovat odlišnosti a práva druhých a chovat se zodpovědně vůči svým zaměstnancům. Osobnost je možné vymezit jako specifickou a zároveň komplexní kvalitu člověka, vznikající na základě jeho genetického vybavení, vrozených dispozic a formování prostředím, jednak přírodním, sociálním, kulturním a také duchovním. Není lehké stanovit jednoduchý základní vzor osobnostních kvalit ředitele, který by vyhovoval za všech okolností. Za skutečně důležité pro řídicího zaměstnance ve školství jsou považovány vlastnosti charakteru. Ředitel s pevným charakterem je schopen ovládat sebe a vést i druhé. Důležitými charakterovými vlastnostmi jsou spravedlnost, smělost, cílevědomost, čestnost a upřímnost. Nejdůležitější motivační a volní vlastnosti, kterými by měl ředitel disponovat, jsou pevná vůle, vytrvalost, schopnost motivovat sebe i druhé k dobrým výkonům, dostatečná ambice uspět a být pozitivním vzorem pro ostatní pedagogy i žáky. Kvalita vedoucího zaměstnance souvisí také s jeho citovou zralostí, vyrovnaností a schopností vytvářet příznivé klima na pracovišti a dobré mezilidské vztahy. (Pisoňová a kol., 2014, s. 74 – 78)

Považujeme-li ředitele školy za manažera, platí pro něho stejně jako pro manažera v jiném oboru řízení, že „rozhodujícím předpokladem pro úspěšnost na manažerské pozici jsou lidské kvality manažera a to, jaký je manažer ve své podstatě člověk. Do osobního rozměru manažera patří taková míra poznání sebe sama, že je schopen sebeřízení, reflexe a sebereflexe. Organizace očekávají, že manažer chápe sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce, charakterizované unikátním souborem schopností a dovedností a dovede současně chápat jejich rozdíly a následně je využívat k práci a zvyšování pracovního výkonu. Abychom byli schopni určitého srovnání, je zapotřebí srovnávat v konkrétní rovině dílčí hodnoty složek osobnosti, jasně je rozpoznat, analyzovat a dokázat měřit nebo porovnávat. Obvykle pracujeme s rozdělením do tří základních kategorií:

1. *Jaký člověk je a jak se projevuje* – jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament
2. *Co člověk umí* – jeho znalosti, dovednosti kompetence
3. *Co člověk chce a kam směřuje* – jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje „ (Lojda, 2011, s. 9 – 10)

### Obrázek č. 1: osobnost člověka



Zdroj: Lojda, 2011, s. 11

Vlastnosti manažera vyjadřují relativně stálý způsob chování každého jednotlivce. Některé vlastnosti jsou individuální, některé společné všem lidem a jednotlivé vzorce chování se vyvíjejí v souladu se společenskými požadavky. Charakter člověka pak vytváří soubor relativně stálých vlastností a je utvářen prostředím, ve kterém člověk žije. Další výčet vlastností, které by měly být součástí charakteru manažera, jsou odpovědnost, vytrvalost, komunikativnost a schopnost spolupracovat, samostatnost a iniciativa, smysl pro spravedlnost a čestné jednání. U charakteru rozlišujeme morální a volní vlastnosti. Morální



vlastnosti vyjadřují morální kodex každého jednotlivce. Postoje, které vyjadřují jeho hodnotovou orientaci, tedy to, co považuje za významné. Volní vlastnosti jsou závislé na vůli jednotlivce. (Lojda, 2011, s. 11 – 12)

Ředitelé škol plní mnoho funkcí. Jejich profesionální působení ovlivňují personální a interpersonální kompetence, ve kterých se odrážejí lidské schopnosti, umění pedagoga a osobnost člověka. Osobnost je systém prvků, jako je tělesná konstituce, motivace, charakter, temperament, vůle, jednání a chování. Kvalita osobnosti ředitele školy je závislá nejen na těchto prvcích, stejně důležitými jsou i pracovní vlastnosti, svědomitost, důslednost a dobrý vztah k práci. Školy a školská zařízení by měly vést osobnosti, které jsou schopny zabezpečit v jejich příznivém klimatu optimální utváření mezilidských vztahů. (Horváthová, Manniová, 2008, 149 – 153)

Kvalitativní požadavky na řízení školy ukazují, že je nutné se u školských manažerů zaměřit jak na znalosti, tak na dovednosti a schopnosti. „*Osobnostními kvalitami řídicího pracovníka by měla být:*“

- *Sebedůvěra* – důvěra ve vlastní schopnosti, být efektivní a umět řešit jakoukoli výzvu. Pokud ředitel umí řešit výzvy, problémy nebo krizi, dává příklad ostatním. Tím, že je schopen předkládat názor, založený na zkušenostech, odborných znalostech a umí nalézat profesionální řešení, ostatní motivuje.
- *Profesionalita* – přesvědčení, že je přínosné vychovávat a vzdělávat, správně směřovat hodnotové orientace žáků, studentů. Ředitel by měl mít důvěru v hodnotu toho, co dělá, zastávat svá přesvědčení a zásady a vždy jednat podle nich. Takovým jednáním dodává sílu ostatním.
- *Respektování ostatních* – hluboké přesvědčení, že každý jedinec je důležitý a zasluhuje respekt. Ředitel by měl umět aktivně naslouchat učitelům, žákům i ostatním, měl by ukazovat zájem, uznávat jejich názory.
- *Čestnost* – ředitel musí být čestný, důsledný, musí držet dané slovo, udělat to, co slíbil. Musí být důsledný a spravedlivý. Těmito vlastnostmi vytváří klima, v němž si lidé důvěřují a vznikají dobré pracovní vztahy. (Slavíková, 2003, s. 24)

Ředitel školy předkládá svojí vizi, stanovuje strategii, na základě které se bude škola vyvíjet a kam bude směřovat. K dosažení stanovených cílů musí mít kolem sebe

spolupracovníky, kteří mu budou věřit, budou ho respektovat a svým přístupem k práci rozvíjet a uskutečňovat jeho myšlenky. Měl by být takovou osobností, která se vyznačuje množstvím vlastností a osobních kvalit dobrých manažerů. Podle Armstronga (1995, s. 20 – 21) „mezi tyto vlastnosti patří znalost základních faktů, předepsané vzdělání, citlivost na neočekávané události, schopnost analyzovat, umění řešit problémy, být rozhodný a schopný racionálního úsudku. Manažer by měl být emocionálně odolný, činorodý, tvořivý, duševně bystrý a neměl by postrádat ochotu tvrdě pracovat a odvahu riskovat.“ Nakonečný (2005, s. 85) také předkládá výčet osobnostních předpokladů manažera. Jsou to mimo již uvedené „nadání, zručnost, obratnost, ale také odborné znalosti a dovednosti a psychická a fyzická způsobilost.“

Zřejmě není úplně reálné, aby ředitel školy splňoval všechny příklady osobnostních charakteristik dobrého manažera, které předkládá odborná literatura, přesto je mnoho dalších požadavků, které by měl dobrý ředitel splňovat.

Mezi ně patří například „vybrané kompetence ředitele školy, vztahující se k úspěšnému směřování školy:“

- *kompetence lídra* – dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám školy
- *kompetence manažera* – stanoví strategii, pojmenuje změřitelné cíle v souladu s vizí
- *kompetence odborné* – sleduje trendy vývoje školství a dokáže je implementovat do života školy
- *kompetence osobnostní* – pravidelně se vzdělává, dokáže se poučit z vlastních chyb
- *kompetence sociální* – dokáže akceptovat stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy a legislativním rámcem
- *kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu* – dokáže naplánovat a implementovat ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům a situaci, v níž se škola nachází“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 63)

Vyjmenované kompetence jsou základním vybavením dobrého ředitele školy, který chce uspět v současných náročných podmínkách vzdělávacího systému.

## **2.3 Problematika tvorby školních vzdělávacích programů**

Tvorba školních vzdělávacích programů je velmi důležitou součástí práce ředitelů škol i ostatních pedagogů nejen při změně profilace školy. V následující kapitole je popsán reformní proces, na základě kterého došlo k liberalizaci obsahu a organizace vzdělávání v regionálním školství a následné povinnosti škol zpracovávat školní vzdělávací programy. Ředitel školy by ale neměl být jediným autorem tvorby ŠVP. Je nutné zformulovat vlastní postupy, které budou všichni učitelé využívat, a definovat strategie, jimiž budou rozvíjet klíčové kompetence žáků. ŠVP by měl vyjadřovat cíle vzdělávání, plány a vzdělávací koncepci školy, vycházet z jejího směřování a vize. Jako lídr určuje ředitel tuto vizi školy a motivuje svoje podřízené k jejímu naplnění. Tvorba ŠVP není jednoduchou záležitostí. Klade nároky na profesní kompetence ředitele i pedagogů, na schopnost spolupracovat, komunikovat, ochotu změnit svoje pracovní postupy a styl.

### **2.3.1 Kurikulární reforma**

Východiskem reformy obsahu a organizace vzdělávání na začátku devadesátých let byla především skutečnost, že tradiční úloha státní správy jako plně odpovědného garanta obsahu a organizace vzdělávání byla v minulém období značně posílena. Základní normativní dokumenty, učební a studijní plány a z nich vycházející učební osnovy, určovaly jednotným a všeobecně závazným způsobem veškeré aspekty výuky. Byly tak omezeny pedagogické inovace, pestrost obsahu výuky, individualizovaný přístup k žákům a do jisté míry i tvořivá práce pedagogů. Reformní proces v oblasti obsahu a organizace vzdělávání zahájený v roce 1990 v souvislosti s celkovými koncepčními strukturálními změnami vzdělávací soustavy byl charakteristický zcela odlišným přístupem – byla posílena koncepční úloha škol. Úloha státní správy se do značné míry omezila na vytvoření legislativního rámce a dalších obecně závazných pravidel pro rozvoj vzdělávací nabídky. Novela školského zákona v roce 1990 vymezila první kroky liberalizace obsahu a organizace vzdělávání v regionálním školství. Školy získaly pravomoc formulovat a realizovat vlastní strategie rozvoje vzdělávací nabídky, přizpůsobovat obsah vzdělávání určený schválenou pedagogickou dokumentací. Byly uvolněny učební plány, posíleny pravomoci ředitelů škol v rozhodování o tom, kterým předmětům se bude vyučovat, současně byla dána volnost v používání učebnic a učebních pomůcek. V roce 2005 byl

zahájen v počátečním vzdělávání proces, který nazýváme kurikulární či školskou reformou. ([www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)<sup>6</sup>)

Slovo curriculum v latině původně znamenalo běh, ve smyslu pedagogickém znamená pohyb, nebo také plánovanou cestu vzdělávání. Obsahuje kromě vzdělávacího programu náplň výuky a zkušenost, kterou si žák ve škole podle určitého kurikula osvojí.

*„V pedagogice se tento termín objevil až ve 20. století v anglické terminologii. Běžným se stal až v 60. letech v souvislosti s tzv. kurikulárním hnutím. Dnes je nezastupitelným termínem nejen v anglicky mluvících zemích. V němčině je tento termín zpravidla vztahován k projektování, organizaci a technologii výuky. Důvodem je hluboce zakotvená tradice řešení otázek, vztahujících se ke kurikulu v rámci didaktiky, jejímž předmětem je vyučování, jeho cíle, obsah a metody.“* (Mikesková, [www.clanky.rvp.cz](http://www.clanky.rvp.cz)<sup>7</sup>)

Termín curriculum má tedy mnoho významů. Autoři prací o něm popisují ty aspekty problematiky, které jsou předmětem jejich bádání. Například Walterová (1994, s. 15) uvádí dva významy termínu curriculum:

*„1. Vzdělávací program, projekt, plán: zahrnuje škálu od programu jednotlivého kurzu nebo vyučovacího předmětu až po komplexní program vzdělávací instituce, tj. plán všech aktivit ve škole;*

*2. Průběh studia a jeho obsah: charakteristika vzdělávací dráhy a obsah zkušenosti, kterou žák získává v době studia.“*

A dále Walterová (1994, s. 15) uvádí definici:

- *Kurikulum je program a život školy.*
- *Kurikulum je plán obsahu vyučování.*
- *Kurikulum je plán učení.*
- *Kurikulum je veškerá zkušenost žáka získaná ve škole.*
- *Kurikulum zahrnuje učivo, vztahy učitele a žáků a prostředí.*

---

<sup>6</sup> MŠMT: „Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989“, č.j. 25461/2009-20, strana 20, dostupné na: [www.msmt.cz/file/10376\\_1\\_1/download/](http://www.msmt.cz/file/10376_1_1/download/)

<sup>7</sup> Mikesková Š. : „Kurikulum – základní pilíř vzdělávání“ / Publikován: 14. 05. 2012, dostupné na: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/15567/KURIKULUM---ZAKLADNI-PILIR-VZDELAVANI.html/>

- *Kurikulum je plánovaná a řízená učební zkušenost.*

V pedagogickém slovníku (Průcha, Walterová, Mareš, 1995, s. 106) je vytvořena definice:

*„Kurikulum – obsah veškeré zkušenosti, kterou žáci získávají ve škole a v činnostech ke škole se vztahujících, její plánování a hodnocení“*

Základním cílem školské – kurikulární reformy, je rozvoj životních dovedností, které jsou pro současnost klíčové: umět se učit, umět komunikovat, umět řešit problémy, umět spolupracovat, nést za své chování odpovědnost atd. Jsou to vědomosti a dovednosti, umožňující široké uplatnění v pracovním životě, schopnost rekvalifikace, adaptace na změny. Základem je však vytvoření prostředí příznivého pro všechny a motivujícího k celoživotnímu učení.

### **2.3.2 Rámcové vzdělávací programy; Školní vzdělávací programy**

MŠMT zpracovává Národní program vzdělávání, projednává jej s vybranými odborníky z vědy a praxe, s příslušnými úředními odborovými orgány, příslušnými organizacemi zaměstnavatelů s celostátní působností a s kraji, a předkládá jej vládě k projednání. Vláda předkládá Národní program vzdělávání Poslanecké sněmovně a Senátu Parlamentu ke schválení. Národní program vzdělávání rozpracovává cíle vzdělávání stanovené tímto zákonem a vymezuje hlavní oblasti vzdělávání a prostředky, které jsou nezbytné k dosahování těchto cílů.

Pro každý obor vzdělání v základním a středním vzdělávání a pro předškolní, základní umělecké a jazykové vzdělávání se vydávají rámcové vzdělávací programy. Rámcové vzdělávací programy (dále jen RVP) podle § 3 školského zákona vymezují povinný obsah, rozsah a podmínky vzdělávání; jsou závazné pro tvorbu školních vzdělávacích programů. RVP stanoví zejména konkrétní cíle, formy, délku a povinný obsah vzdělávání, jeho organizační uspořádání, profesní profil, podmínky průběhu a ukončování vzdělávání a zásad pro tvorbu školních vzdělávacích programů, podmínky pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a nezbytné materiální, personální a organizační podmínky a podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví. Tvorbu a oponenturu RVP zajišťují příslušná ministerstva prostřednictvím odborníků vědy a praxe. RVP vydává MŠMT po projednání s příslušnými ministerstvy. (zákon č. 561/2004 Sb.)

Školní vzdělávací program pro vzdělávání, pro něhož je vydán RVP, musí být s tímto dokumentem v souladu. Obsah vzdělávání může být uspořádán do předmětů nebo jiných ucelených částí učiva, například modulů. Školní vzdělávací program (dále jen ŠVP) stanoví zejména konkrétní cíle vzdělávání, délku formy, obsah a časový plán vzdělávání, podmínky pro přijímání uchazečů, průběhu a ukončování vzdělávání, včetně podmínek pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Dále stanoví doklad o ukončeném vzdělání, popis materiálních, personálních a ekonomických podmínek, podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví. ŠVP vydává ředitel školy nebo školského zařízení. (zákon č. 561/2004 Sb., § 5)

### **2.3.3 Tvorba ŠVP**

Pro úspěšnou tvorbu ŠVP musí být ve škole vytvořeny podmínky. Proto by jí měla předcházet důkladná analýza školy (např. SWOT analýza, dotazníky, rozhovory, pozorování, analýza vzdělávacích výsledků atd.). ŠVP, na rozdíl od jiných dokumentů, schvaluje a vydává ředitel školy. Je tak posílena pedagogická autonomie škol a jejich odpovědnost za vzdělávání. Neznamená to však, že o cílech a obsahu vzdělávání rozhodují školy samy. ŠVP musí být zpracován v souladu a podle pravidel RVP. Tento soulad kontroluje Česká školní inspekce. Kvalitu ŠVP má možnost posoudit široká veřejnost, protože zveřejnění obsahu je zákonnou povinností všech škol. (Kašparová, 2008, s. 9)

## **2.4 Způsoby hodnocení školy**

V návaznosti na cíl bakalářské práce se následující kapitola zabývá druhy hodnocení škol, na základě jejichž výsledků je posuzována kvalita vzdělávání škol a školských zařízení.

### **2.4.1 Česká školní inspekce**

Česká školní inspekce je samostatným a nezávislým správním úřadem zřízeným ze zákona (zákon č. 561/2004 Sb.) Její hlavní činnost spočívá v zajištění pravidelného hodnocení vzdělávací soustavy v České republice v oblasti vzdělávání a školských služeb poskytovaných školami a školskými zařízeními zapsanými ve školském rejstříku.

*„V rámci inspekční činnosti ČŠI zejména:*

- *získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy,*
- *zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných vzdělávacích programů,*
- *zjišťuje a hodnotí naplnění ŠVP a jeho soulad s právními předpisy a RVP,*
- *vykonává kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb,*
- *vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 160 až 163 školského zákona.“ (www.csicr.cz<sup>8</sup>)*

ČŠI provádí dále hodnotící činnost, jejímž úkolem je zjišťovat úroveň poskytovaného vzdělávání. Inspekční činnost ČŠI probíhá v pravidelných intervalech, tzv. inspekčních cyklech a závěry této činnosti jsou zveřejňovány na portálu ČŠI. Inspekční zprávy ČŠI projednává školská rada příslušné školy.

#### **2.4.2 Hodnocení školy zřizovatelem**

Hodnocení kvality vzdělávání škol a školských zařízení zřizovatelem je dáno základními právními předpisy, jako je zákon o obcích, zákon o krajích a školský zákon. Podle ustanovení § 12 odst. 5 školského zákona „může hodnocení školy a školského zařízení provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.“ (zákon č. 561/2004 Sb.) Hodnocení může zahrnovat většinu činností školy nejen v oblasti vzdělávání, ale i oblast personální, ekonomickou, materiální zabezpečení a podmínky, ve kterých škola nebo školské zařízení pracuje. Stanovení obsahu hodnocení činnosti školy je v kompetenci zřizovatele, který by měl v souladu s ustanovením § 12 vyžadovat pouze údaje odpovídající účelu a předmětu hodnocení. Jednotná kritéria pro hodnocení škol a školských zařízení ve sledovaném období se nepodařilo zjistit.

---

<sup>8</sup> Základní vymezení činností, obsahu a forem práce České školní inspekce, datum uveřejnění: 6. 1. 2014 dostupné na: [www.csicr.cz/cz/Inspekni-cinnost-QL/Inspekni-cinnost](http://www.csicr.cz/cz/Inspekni-cinnost-QL/Inspekni-cinnost)

### 2.4.3 Vlastní hodnocení školy

Novelou školského zákona (zákon č. 472/2011 Sb.) byla zrušena povinnost škol vypracovávat vlastní hodnocení školy, které bylo dosud podkladem pro hodnocení ČŠI. Zpráva z vlastního hodnocení zůstala pouze východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy. Zpracovávat výroční zprávu (dále jen VZ) o činnosti školy ukládá řediteli každé školy, která poskytuje vzdělávání vedoucí k dosažení určitého stupně vzdělání, školský zákon v § 10 – 11. VZ zpracovává ředitel školy za školní rok a její vydání je podmíněno schválením školskou radou. Schválený text zasílá ředitel svému zřizovateli pro informaci. Dokument musí být zveřejněn na přístupném místě ve škole tak, aby každý, kdo o to projeví zájem, mohl do VZ nahlížet a pořizovat si z ní bezúplatně výpisy nebo opisy. (zákon 561/2004 Sb.) Zákon nestanoví povinnost zveřejnění VZ způsobem umožňujícím dálkový přístup, ale většina škol uveřejňuje VZ na webových stránkách školy.

Náležitosti VZ stanoví § 7 vyhlášky č. 15/2005:

VZ musí obsahovat veškeré informace o škole, jako jsou:

- základní údaje o škole
- charakteristika školy
- seznam oborů vzdělání a údaje o žácích

Dále obsahuje údaje:

- přijímací řízení a o následné přijetí uchazečů
- výsledky vzdělávání a chování žáků
- uplatnění absolventů
- jazykové vzdělávání žáků
- informační a počítačová gramotnost
- pracovníci školy
- další vzdělávání pedagogických pracovníků
- výchovné a kariérní poradenství
- výsledky inspekční činnosti ČŠI a dalších orgánů

Důležitou součástí dokumentu jsou ekonomické informace o škole a v neposlední řadě informace o dalších aktivitách a prezentaci školy. Umožnění nahlížet do tohoto dokumentu



je příležitostí k získání informací o tom, jakým způsobem škola prosperuje, jaké jsou její výsledky a kvalita vzdělávacího procesu. Je to dokument vypovídající o míře úspěšnosti konkrétní školy.

Vlastní hodnocení škol je také nedílnou součástí procesu vypracovávání dlouhodobého záměru školy a školního vzdělávacího programu. Mělo by se stát jedním z nejučinnějších nástrojů pro zvyšování kvality a efektivity vzdělávání, je významným podkladem pro efektivní komunikaci s rodiči, školskou správou a sociálními partnery.

#### **2.4.4 Další kritéria hodnocení školy**

Zásadním významem pro posuzování činnosti školy je, jakým způsobem dokáže splňovat požadavky kladené společností, které se netýkají jen znalostí, ale zvláště osobních a sociálních dovedností a postojů. Poměrování takových kompetencí je většinou v počátcích, dosažená úroveň se však projeví až ve schopnosti obstát v určitých životních situacích. Ať už je to například nalézt odpovídající uplatnění na trhu práce nebo zapojit se aktivně do společenského života.

#### **2.4.5 Vnější hodnocení školy, úspěšnost školy**

Vnější hodnocení školy provádí vnější pozorovatel, kterým může být inspektor, zřizovatel nebo jiní instituce, ale také klienti školy, média, veřejnost a další subjekty. Hodnocení školy veřejností vychází většinou ze zkušenosti, kterou konkrétní hodnotitel získal při kontaktu se školou a je podmíněno mimo jiné i jeho zájmy. Někdy i dobře promyšlená akce školy nemusí být zárukou kladné odezvy. Přesto je vnější zpětná vazba pro ředitele škol velmi důležitou součástí evaluace. Úspěšná prezentace škol má hlavní cíl a tím je získání co největšího počtu žáků nebo studentů. Za úspěšnou je považována taková škola, jejíž žáci zdárně ukončí studium a naleznou uplatnění na trhu práce nebo pokračují ve vzdělávání na vysokých či vyšších odborných školách.

### **3 Praktická část**

#### **3.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky**

Předmětem výzkumu je střední škola, která v uplynulých deseti letech prošla přeměnou ze středního odborného učiliště na střední školu uměleckého zaměření. Cílem výzkumu je posoudit vliv osobnosti ředitele na změnu programu střední školy a zhodnotit úspěšnost transformace střední odborné školy v desetiletém období. Výzkumný cíl byl ověřen pomocí metody SMART.

##### **Výzkumné otázky:**

- Má osobnost ředitele vliv na změnu programu střední školy a její směřování?
- Byla transformace střední školy úspěšná?

#### **3.2 Metodologie výzkumu**

V pedagogických vědách podobně jako v ostatních společenských disciplínách patří případová studie k základním výzkumným designům. Případová studie, jak vyplývá z názvu, je empirickým designem, jehož smyslem je podrobné zkoumání jednoho nebo několika málo případů. Klíčovou charakteristikou je, že základem případového šetření musí být sběr skutečných dat, vztahujících se k objektu výzkumu (případu) a badatel kromě více informačních zdrojů využívá veškeré dostupné metody sběru dat. Zásadní jsou pro takto pojaté případové studie kvalitativní techniky, tj. různé formy pozorování, rozhovory, analýza dokumentů apod. Nebývají však vyloučeny ani metody uplatňované tradičně v kvantitativních šetřeních. Například při studiu školy mohou být cenným zdrojem informací mimo jiné i data získaná z dotazníků, distribuovaných např. učitelům. O použití vždy rozhoduje povaha zkoumaného jevu. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 97 – 98)

Téma bakalářské práce bylo zvoleno s ohledem na možnost zaměřit se na příběh školy v posledních 10 letech. Volba směřovala na školu, která prošla v uplynulém desetiletí transformací z učiliště, poskytujícího vzdělání v krejčovských oborech na školu uměleckého zaměření. V přípravné fázi byl vypracován rámcový scénář postupu a zajištěny podmínky pro realizaci případové studie. Ředitelka školy byla požádána o umožnění výzkumu a informována o scénáři realizace. Její souhlasné vyjádření bylo klíčovou podmínkou pro zahájení výzkumu. Ředitelka školy vyhověla všem požadavkům.

### **3.3 Zdroje dat případové studie**

Ve fázi realizační byly shromažďovány informace a data z různých zdrojů, byla prostudována dokumentace školy (výroční zprávy, dlouhodobý záměr, archivní dokumentaci, inspekční zprávy ČŠI), provedena rešerše tiskových zpráv o škole, navštíven státní archiv. V následujících kapitolách je provedena analýza shromážděných dokumentů školy a o škole, získaných z archivu školy a z dalších veřejně přístupných zdrojů. Tato metoda byla zvolena s cílem vystihnout povahu případu a vyjádřit ji z různých úhlů pohledu. Ve všech dostupných materiálech byla hledána odpověď na výzkumné otázky, tedy zda má osobnost ředitele školy vliv na její směřování a zda byla transformace školy úspěšná.

#### **3.3.1 Standardizovaný rozhovor**

Byla použita jedna z metod kvalitativního výzkumu a požádána o rozhovor ředitelka sledované školy. Standardizovaný rozhovor byl zaměřen na otázky týkající se její motivace k zahájení transformace školy, průběhu celého procesu a zhodnocení současného stavu. Záznam byl proveden na diktafon a přepsán do písemné podoby.

#### **3.3.2 Dotazníkové šetření**

Další výzkum byl realizován dotazníkovým šetřením. Dotazník pro pedagogické pracovníky školy byl anonymní. Otázky byly formulovány jako uzavřené nebo otevřené, dále pak byly použity otázky výčtové s možností zaškrtnutí více platných odpovědí a otázky škálové pro zjištění priorit. Cílem bylo zjistit názory pedagogů na pojem osobnost ředitele školy a jejich zhodnocení transformace školy. Otázky týkající se osobnosti ředitele školy byly formulovány v obecné rovině, předpokladem však bylo, že respondenti odpovídají podle své vlastní zkušenosti práce ve sledované škole. Předvýzkum byl proveden pilotáží, kdy byla na skupině 3 pedagogických pracovníků ověřována srozumitelnost a vhodnost formulací otázek dotazníku. Po zkušebním výzkumu bylo upraveno rozpětí bodového hodnocení u otázek č. 3 a č. 4 místo původních 0 – 10 na 1 – 10. K jiným úpravám nedošlo. Výběrovým souborem bylo 40 pedagogických pracovníků. Po zvážení všech okolností byl zvolen pro zadání dotazníku osobní kontakt. Vedení školy bylo požádáno o možnost zadání dotazníku před zahájením zasedání pedagogické rady, tedy v situaci, kdy byli všichni pedagogové přítomni. Pedagogičtí pracovníci byli

seznámení s tématem výzkumu a byl jim vysvětlen způsob vyplňování dotazníku. Je třeba ocenit vstřícnost většiny zúčastněných. Z vydaných 40 dotazníků bylo vráceno celkem 28 úplných a tedy využitelných tiskopisů. Mezi respondenty bylo 24 žen a 4 muži. Výzkumného šetření se zúčastnilo 70% respondentů.

### **3.3.3 Dotazník pro zákonného zástupce žáka a člena školské rady**

Pro získání dalších úhlů pohledu byl vytvořen dotazník pro zákonného zástupce žáka školy a pro člena školské rady. Dotazník obsahuje část otázek, které byly položeny pedagogickému sboru. Prostřednictvím vedení školy byly získány na oba kontaktní údaje a byli písemně požádáni o spolupráci. Pro zachování anonymity a pro přehlednost ve vyhodnocení bylo zvoleno pro zákonného zástupce označení X a pro člena školské rady označení Y. Získaná data byla porovnána s průměrnými výsledky společných otázek dotazníkového šetření pedagogických pracovníků.

### **3.3.4 Písemné vyjádření zástupce zřizovatele**

Aby bylo výzkumné šetření úplné, o písemné vyjádření byl požádán také zástupce zřizovatele. Vyhověl a odpověděl na otázky, týkající se současného stavu střední školy. Otázky byly zaslány elektronicky, před jejich zasláním byl zástupce zřizovatele telefonicky informován o žádosti, aby nedošlo k nedorozumění a případnému odmítnutí.

## **3.4 Zjištěná data a vyhodnocení**

Bakalářská práce má za cíl zhodnotit úspěšnost transformace konkrétní školy. Aby bylo zřejmé, jakým způsobem škola prosperovala v minulosti a proč došlo k její transformaci, bylo nutné nejprve prostudovat její historii a vývoj ve sledovaném období.

### **3.4.1 Historie školy**

*„Původně Základní odborná škola vyučovala v roce 1946 učební obory: strojní zámečnick, švadlena, dámská a pánská krejčová, pokrývač, kominík. V roce 1950 vzniklo Středisko pracujícího dorostu místního hospodářství a přibyl obor zedník. V roce 1954 vznikla Učňovská škola, ve které se dále vyučovaly obory klempíř, karosář, malíř pokojů a později přibyl obor prodavač. Od roku 1959 až do 70. let 20. století se nabídka vyučovaných oborů ustálila a byly vyučovány obory: zedník, lakýrník, malíř pokojů, malíř natěrač, klempíř, pokrývač, karosář, prodavač smíšeného a potravinářského zboží. Koncem 70. let byla*

*zahájena také výuka oboru dámský a pánský krejčí a švadlena.*“ (BORSKÝ, 1982, s. 149 - 150) Pouze oděvní obory byly vyučovány od roku 1980, kdy se škola stala Středním odborným učilištěm místního hospodářství. V roce 1991 začala škola vyučovat čtyřletý studijní obor operátor oděvní výroby a od roku 1993 zajišťovala i teoretickou výuku málo početných oborů obuvník a brašnář. Tato specializace škoie zůstala až do školního roku 2003/2004, kdy si připomínala 120. výročí založení. V tomto roce odešla ředitelka školy do starobního důchodu a novou ředitelkou byla jmenována nová, současná ředitelka školy. V roce 2005 se škola začala měnit. V důsledku upadajícího zájmu uchazečů o studium učebních oborů, bylo nutné najít nový směr, kudy se bude škola dále ubírat. Hlavním cílem vedení školy bylo najít mezeru v nabídce středoškolského vzdělávání za využití stávajícího a personálního zajištění školy. Škola opět změnila název a z poněkud zavádějícího názvu Střední odborné učiliště místního hospodářství byla přejmenována na Střední odbornou školu a Střední odborné učiliště.

Všechny střední školy se ve sledovaném období musely vyrovnat se snižujícím se počtem uchazečů a některé byly dokonce zrušeny. Tabulka č. 1 A/B ukazuje snižující se počty nově přijatých žáků na střední školy všech forem a zřizovatelů, tabulka č. 2 A/B počty středních škol všech forem a zřizovatelů ve sledovaném období.

**Tabulka č. 1/A** – Výkonová data o školách a školských zařízeních v ČR od školního roku 2003/04 do školního roku 2008/09 – střední školy – souhrnné údaje nově přijatých žáků.

školní rok	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
počty nově přijatých žáků	168 873	167 054	162 804	166 019	160 978	158 824
%	100	98,92	96,41	98,31	95,32	94,05

Zdroj: databáze MŠMT<sup>9</sup>

<sup>9</sup> MŠMT - výkonová data - dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>

**Tabulka č. 1/B** – Výkonová data o školách a školských zařízeních v ČR od školního roku 2009/10 do školního roku 2013/14 – střední školy – souhrnné údaje nově přijatých žáků.

školní rok	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
počty nově přijatých žáků	153 897	138 874	128 453	121 583	120 053
%	91,13	82,24	76,06	71,99	71,09

Zdroj: databáze MŠMT<sup>10</sup>

Tabulka č. 1/A,B ukazuje počty nově přijatých žáků do denní i ostatních forem středního vzdělávání v období od školního roku 2003/04 do školního roku 2013/14. Úbytek nově přijatých žáků v tomto období činí 28,91%.

**Tabulka č. 2/A** – Střední školy v ČR – školy od školního roku 2003/04 do školního roku 2008/09 – všechny formy vzdělávání a zřizovatelů

školní rok	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
počty škol	2006 *	1966 *	2004 *	1482	1447	1438
%	**	**	**	100	97,64	97,03

Zdroj: databáze MŠMT<sup>11</sup>

\* Ve školním roce 2003/04 až 2005/06 jsou školy započteny podle počtu jednotlivých pracovišť, od školního roku 2006/07 je uveden počet škol, resp. právních subjektů bez ohledu na počet jejich pracovišť.

<sup>10</sup> MŠMT – výkonová data - dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>

<sup>11</sup> MŠMT – výkonová data - dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>

\*\* Z výše uvedených důvodů není uvedeno procentuální vyjádření.

**Tabulka č. 2/B** – Střední školy v ČR – školy od školního roku 2009/10 do školního roku 2013/14 – všechny formy vzdělávání a zřizovatelů

školní rok	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
počty škol	1433	1423	1393	1347	1331
%	96,69	96,02	93,99	90,89	89,81

Zdroj: databáze MŠMT<sup>12</sup>

Tabulka č. 2 A/B uvádí počty středních škol všech typů a zřizovatelů od školního roku 2003/04 do školního roku 2013/14. Úbytek středních škol všech forem a zřizovatelů od školního roku 2006/07 do školního roku 2013/14 činí 10,19 %.

### 3.4.2 Vývoj školy ve sledovaném období

Ve školním roce 2003/2004 se škola pokusila rozšířit nabídku studijních a učebních oborů a tímto krokem zvýšit počty žáků, vzhledem k tomu, že se již velmi projevoval úbytek počtu žáků v tradičním oboru krejčí. Jednalo se o studijní obory zpracování usní a pryže, operátor kožedělné výroby a učební obor prodavač pro textil, oděvy a obuv. Protože ke schvalovacímu řízení výuky nových oborů na MŠMT došlo až koncem února 2004, nepodařilo se na tyto obory přijmout dostatečný počet žáků. Ředitelka školy stála před nelehkým úkolem. Promyslet novou strategii dalšího směřování školy a pro svoji vizi získat pedagogický sbor. Škola disponovala moderním vybavením krejčovských dílen a dalšími rozlehlými prostorami, které bylo možné využít pro výuku odborných výtvarných předmětů, a proto prvním krokem k přeměně v budoucí uměleckou školu bylo zahájení výuky oboru modelářství a návrhářství oděvů ve školním roce 2005/2006. Po neúspěchu při náboru na nové obory v předešlém školním roce se ukázalo, že tento obor je pro žáky atraktivní a je o něho zájem. Ředitelka školy získala finanční prostředky na projekt

<sup>12</sup> MŠMT – výkonová data - dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>

vybudování výtvarných ateliérů a celá rekonstrukce byla dokončena v září 2006. V průběhu školního roku 2006/2007 se podařilo vedení školy prosadit možnost výuky dalšího uměleckého oboru – propagační výtvarnictví. Ve dvou zaměřeních (propagační grafika a výstavnictví) byla výuka zahájena od 1. 9. 2007. Tyto perspektivní a žádané studijní obory postupně nahradily učební obory, o které nebyl ze strany absolventů základních škol a jejich zákonných zástupců zájem. Pouze ve školním roce 2008/2009 využilo celkem 8 žáků možnosti vystudovat učební obor krejčí ve zkráceném studiu. Škola působí v několika budovách a bývalé prostory odborného výcviku byly přebudovány na oděvní a grafické dílny. 1. 9. 2009 škola změnila svůj název na Střední školu oděvního a grafického designu. Specializací se stala výuka oborů uměleckých – výtvarných a je jedinou střední školou zřízenou Středočeským krajem, která tyto umělecké obory vyučuje. Značnou změnu zaznamenaly i výukové metody a formy práce. Snahou všech pedagogů je vést žáky k samostatné práci a k poznání a pochopení souvislostí mezi jednotlivými vyučovacími tématy. Je kladen velký důraz na to, aby byli žáci schopni vytvářet si vlastní názor na předloženou problematiku a naučili se ověřovat jeho správnost a prezentovat ho. V tomto duchu zpracovala ve školním roce 2008/2009 ředitelka ve spolupráci s kolegy školní vzdělávací programy pro obory modelářství a návrhářství oděvů (název ŠVP: Oděvní design) a propagační výtvarnictví – propagační grafika (název ŠVP: Grafický design). V červnu 2011 byly zpracovány a předány zřizovateli podklady pro výuku nového uměleckého výtvarného oboru – název ŠVP: Design interiéru a bytových doplňků (textilní výtvarnictví). Výuka tohoto oboru byla zahájena ve školním roce 2012/2013. V roce 2014 zpracovala ředitelka školy návrh na výuku nového oboru – ekonomika a podnikání – název ŠVP: Produkční činnost v umění a reklamě. K tomuto kroku přistoupila zejména z toho důvodu, že spatřovala mezeru na trhu práce. Impuls pro zahájení výuky byl dán současným nedostatkem kvalifikovaných odborníků na pozicích produkčních či manažerů, kteří plánují a organizují po stránce ekonomické a organizační volný trh s uměním a reklamou. Chápejí potřeby nově vznikajících reklamních agentur, galerií, uměleckých a informačních center, dílen atd. Ředitelka školy předpokládá, že se absolventi uplatní jako manažeři výtvarných galerií, veletrhů a výstav, workshopů a odborných seminářů, v reklamních agenturách, při spolupráci s divadlem, filmem či osobnostmi z oblasti kultury. Své místo najdou i v oblasti editorské, publikační a rovněž v



nakladatelské činnosti. Další možnosti naleznou v zájmových oblastech neprofesionálního umění. Na tento obor nejsou přijímáni žáci na základě talentových zkoušek, ale je úzce spjatý s vyučovanými uměleckými obory vyučovanými ve škole. (Výroční zpráva školy 2003 – 2015)

**Z výše uvedeného je zřejmé, že ředitelka školy správně monitorovala vnější a vnitřní podmínky školy a našla chybějící obory v nabídce středních škol zřizovaných Středočeským krajem, které by byla škola schopna kvalitně vyučovat, a využila stávající materiální vybavení.**

Následující tabulky ukazuje počty přijatých žáků do učebních a studijních oborů ve sledovaném období. Je zde přehledně znázorněn úbytek přijatých žáků do učebních oborů a postupné přijímání žáků do nově zavedených studijních oborů.

**Tabulka č. 3/ A: analýza vývoje zájmu žáků o studium – rok 2003 – 2010**

	<b>Obor</b>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	kód – školní rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
31-43-L/006	Operátor oděvní výroby – obchodní činnost	8	30	15	25	16	11	0
31-58-H/001	Krejčí	14	5	12	0	0	0	0
32-52-H/001	Brašnář	1	1	0	0	0	0	0
66-51-H/015	Prodavač - textil, oděvy, obuv	0	0	0	0	0	0	0
32-54-H/006	Obuvník	0	1	0	0	0	0	0
82-41-M/022	Modelářství a návrhářství oděvů	0	0	19	20	19	20	15
82-41-M/007	Propagační výtvarnictví - propagační grafika	0	0	0	0	20	28	45
31-58-H/001	Krejčí - zkrácené studium	0	0	0	0	0	8	0
82-41-M/14	Design interiéru a bytových doplňků	0	0	0	0	0	0	0
63-41-M/01	Produkční činnost v umění a reklamě	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>37</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>67</b>	<b>60</b>

Zdroj dat: Výroční zprávy školy 2003 – 2015

**Tabulka č. 3/ B: analýza vývoje zájmu žáků o studium – rok 2010 – 2015**

	<b>Obor</b>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	kód – školní rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
31-43-L/006	Operátor oděvní výroby – obchodní činnost	0	0	0	0	0	0
31-58-H/001	Krejčí	0	0	0	0	0	0
32-52-H/001	Brašnář	0	0	0	0	0	0
66-51-H/015	Prodavač - textil, oděvy, obuv	0	0	0	0	0	0
32-54-H/006	Obuvník	0	0	0	0	0	0
82-41-M/022	Modelářství a návrhářství oděvů	17	15	15	7	10	6
82-41-M/007	Propagační výtvarnictví - propagační grafika	43	45	31	26	30	30
31-58-H/001	Krejčí zkrácené studium	0	0	0	0	0	0
82-41-M/14	Design interiéru a bytových doplňků	0	0	15	15	17	12
63-41-M/01	Produkční činnost v umění a reklamě	0	0	0	0	0	11
	<b>Celkem</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>61</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>59</b>

Zdroj dat: Výroční zprávy školy 2003 – 2015

### 3.4.3 Úspěšnost školy

Máme-li hodnotit úspěšnost školy nejen podle toho, zda je žádanou v řadách uchazečů a jejich zákonných zástupců, bylo třeba se zaměřit také na hodnocení vnějších pozorovatelů.

#### Inspekční zprávy České školní inspekce

Ve sledovaném období se uskutečnily celkem 2 inspekční kontroly. První byla provedena v roce 2008 a druhá v roce 2013. Cílem prostudování těchto dokumentů bylo zjistit, jakým způsobem kontrolní orgán hodnotil průběh transformace školy a zda a jak posuzoval práci ředitele.

První inspekční šetření proběhlo v květnu 2008. V tomto období byla škola zhruba ve třetině transformačního procesu a byly vyučovány tyto obory:

- 31-43-L/004 Operátor oděvní výroby – oděvní výroba (denní forma vzdělávání)
- 31-43-L/006 Operátor oděvní výroby – obchodní činnost (denní forma vzdělávání)
- 82-41-M/022 Modelářství a návrhářství oděvů (denní forma vzdělávání)
- 82-41-M/007 Propagační výtvarnictví – propagační grafika (denní forma vzdělávání)
- 31-58-H/001 Krejčí (denní forma vzdělávání)
- 64-41-L/515 Podnikání (denní a dálková forma vzdělávání)

*„Z výše uvedeného je patrné, že vyučovány byly nejen tradiční učební a studijní obory, ale že byla zahájena výuka výtvarných studijních oborů. Škola reagovala na pokles zájmu o učební obory a začala se orientovat na obory, které měly zastavit úbytek žáků o studium, při využití materiálního i personálního vybavení školy. Ředitelka školy vypracovala koncepční dokument Dlouhodobý záměr školy, který vychází z dlouhodobých záměrů vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a středočeského kraje. Vyplynoují z něho zásadní body perspektivy ve všech oblastech života školy. Jedním z nejdůležitějších je rozšíření nabídky vyučovaných oborů, zejména výtvarných. Dále se škola zaměřuje na obnovu a doplnění materiálně technického vybavení, stabilitu pedagogického sboru a jeho profesní růst, jazykovou výuku. Je prováděna pravidelná analýza a hodnocení dosaženého stavu, vytvořena je účinná zpětná vazba. Koncepční záměr školy byl projednán se zřizovatelem, pedagogickou radou a školskou radou. Stanovené cíle a plánování jsou*

*v souladu s reálnými podmínkami školy, v praxi jsou realizovány.*“ (Inspekční zpráva, č.j. ČŠI-837/08-02, s. 2)

V dalších bodech inspekčního šetření je hodnoceno vnitřní prostředí školy: *„z rozhovorů s pedagogy vyplynulo, že vztahy mezi pedagogickými pracovníky navzájem a mezi pracovníky a vedením školy jsou kolegiální. Vyučující oceňují demokratické vedení školy. Žáci jsou vedeni k otevřené komunikaci. Hospitované hodiny se vyznačovaly atmosférou důvěry a vzájemného respektování. Ve škole bylo zaznamenáno příznivé sociální klima.*“ (Inspekční zpráva, č.j. ČŠI-837/08-02, s. 6)

V závěrečném hodnocení inspekční zprávy je mimo jiné uvedeno: *„škola poskytuje vzdělávání v souladu se zápisem do rejstříku škol a školských zařízení. Strategie a plánování svědčí o vysokých manažerských kvalitách ředitelky školy. Od předchozí inspekce nastal pozitivní posun jednak ve zvýšení podílu činnostního pojetí výuky, jednak v jejím prostorovém a materiálním zabezpečení.*“ (Inspekční zpráva, č.j. ČŠI-837/08-02, s. 12)

Druhé inspekční šetření proběhlo v dubnu 2013. V tomto období škola už vyučovala studijní obory umělecké – výtvarné:

- 82-41-M/022 Modelářství a návrhářství oděvů (denní forma vzdělávání)
- 82-41-M/007 Propagační výtvarnictví – propagační grafika (denní forma vzdělávání)
- 82-41-M/14 Textilní výtvarnictví – design interiéru a bytových doplňků (denní forma vzdělávání)

V posledním ročníku dálkového studia se vyučoval obor 64-41-L/515 Podnikání. Studijní obor Operátor oděvní výroby (31-43-L/004 a 31-43-L/006 ) a učební obor Krejčí (31-58-H/001) byl v nabídce, ale pro nezájem uchazečů se nevyučoval.

*„Od poslední inspekční činnosti v roce 2008 došlo ke změně názvu školy a její profilaci na uměleckou střední školu. Správnost orientace na umělecké obory ve vztahu k tradici školy přinesla škole nárůst uchazečů o studium. Pozitivem pro školu je průběžná modernizace, na kterou ředitelka získává podstatnou část finančních prostředků zejména z realizace*

*projektů, které výraznou měrou přispěly ke zkvalitnění výchovně – vzdělávacího procesu a napomohly k realizaci záměrů školy.*“ (Inspekční zpráva, č. j. ČŠIS-928/13-S, s. 2)

**Z uvedených shrnutí inspekčních zpráv vyplývá, že ČŠI vysoce pozitivně hodnotí práci ředitelky školy a její výrazný podíl na zachování ve školském rejstříku a správnosti orientace vzhledem k tradici školy. Zároveň ČŠI konstatuje, že „strategie a plánování svědčí o vysokých manažerských kvalitách ředitelky školy.“** (Inspekční zpráva, č.j. ČŠI-837/08-02, s. 12)

### **Informace o škole v médiích**

Média se o škole nejčastěji zmiňují v souvislosti s jejími úspěchy na poli různých soutěží, přehlídek, výstav a dalších akcích, kde se škola prezentuje.

#### *Cenné vavříny pro Lysou nad Labem aneb triumf fantazie a řemeslné dokonalosti*

*„12. listopadu 2008 proběhl v Jihlavě 20. ročník soutěže „Mladý módní tvůrce“, které se zúčastnilo v devíti kategoriích 19 středních škol z celé ČR. Oděvní a grafická škola se utkala se silnou konkurencí v osmi kategoriích. Tvůrčí týmy, připravující se na soutěž již od začátku září, zvládly výborně jak vlastní realizaci kolekcí od prvotního návrhu až po dokonalé řemeslné zpracování, tak i nápaditou choreografii, bez níž by sebelepší model neměl šanci na přední umístění. Obrovské úsilí, cílevědomá práce a tvořivá fantazie přinesly škole senzační triumf. Čtyři první místa, jedno druhé a dvě třetí, přičemž zanedbatelné není ani umístění dalších modelů na čtvrtém a pátém místě.“* (PhDr. Kočová V., www.ogdlysa.cz, 14. 11. 2008)

#### *Lyská oděvní škola šije šaty pro osobnost České Miss 2010*

*„Oděvní škola má další důvod k oslavě. Po úspěších na různých soutěžích se může pochlubit dalším primátem. Ušije šaty pro známou osobnost pořadu Česká Miss 2010. Šaty pro Miss patří do projektu „14 klenotů v srdci Evropy“ a záštitu nad ním převzala Asociace krajů ČR.“* (Trejbal L., Nymburský deník, 3. 2. 2010)

#### *Lyská róba je mezi 14 klenoty v srdci Evropy*

*„Lyská škola se zapojila do celonárodního projektu na podporu řemeslné tvorby nazvaného „14 klenotů v srdci Evropy.“ Společná tvorba studentů a pedagogů má za úkol*

*jediný výpravný model ve stylu „Haute couture“ charakterizující kraj, který reprezentuje. Touto cestou chce autorka projektu, módní návrhářka Jana Berg, znovu vyzdvihnout na světlo českou tradici „šikovných ručiček“ a obeznámit s ní širší veřejnost včetně turistů. Unikátní projekt zmapuje akci od prvních nápadů, návrhů na papíře, přes řemeslnou realizaci až po samotnou prezentaci pro veřejnost.“ (Vaňková M., Nymburský deník, 3. 3. 2010)*

*Téma: mladí grafici z Lysé měli svou první vernisáž*

*„Studenti grafické školy končí každé pololetí nelehkou tvorbou klauzurních prací. Mělo by se v nich zúročit vše, co se v daném období naučili. Důležité je však také umět svou tvorbu prezentovat před širším publikem. Proto se budoucí designéři a návrháři učí již od prvních ročníků své práce vystavovat a komentovat.“ (Fandáková M., Nymbursko/U nás doma, červen 2010)*

*Oděvní škola válcovala soupeře na Prostějovské jehle*

*„Jubilejní 10. ročník soutěže mladých návrhářů s názvem Prostějovská zlatá jehla se uskutečnil ve Společenském domě v Prostějově. Studenti z oděvní školy získali opět první místo v celorepublikové soutěži, tentokrát s námořnickou kolekcí Queen Elizabeth II. Tematicky secvičená choreografie oslnila odbornou porotu i publikum.“ (Trejbal L., Deník Kolínsko/Region, 10. 5. 2011)*

*Zde se rodí nové Beaty Rajské*

*„Během roku žáci rozhodně nesedí jen v lavicích. Škola pořádá řadu studijních výjezdů jak po republice, tak do zahraničí, účastní se výstav, veletrhů a módních přehlídek. Studenti mají procestovanou velkou část Evropy. Například absolventi oboru oděvní design jsou schopni samostatně vytvořit oděv od výtvarného návrhu včetně dokumentace, až po zavedení do výroby. Nacházejí uplatnění jako samostatní návrháři nebo modeláři v oděvních firmách při realizaci náročných oděvních modelů i scénických kostýmů pro divadla, film a televizi. Plných 90% absolventů školy odchází studovat dál, buď na vysoké, nebo vyšší odborné školy. Předpokladem pro studium na škole je výtvarné nadání. Škola si ale vybírá studenty i podle výsledků ve všeobecných předmětech – českém a cizím jazyku, dějepisu. Celým studiem totiž prochází maturitní předmět dějiny výtvarné kultury. Výhodou*

*školy je, že pro praktickou výuku má své vlastní dílny – krejčovskou, grafickou a interiérovou.“ (Horák J., Boleslavsko a Nymbursko, 18. 9. 2015)*

### **Úspěchy školy v soutěžích**

Žáci školy jsou svými pedagogy vedeni k tomu, aby svoje nabyté vědomosti a šikovnost prezentovali na různých odborných soutěžích. Nejčastěji se škola zúčastňuje soutěží, které jsou vyhlášené hlavně pro oděvní školy. Může se zdát, že výborné výsledky práce jsou pouze v oboru oděvní design. Není tomu tak. Na realizaci a propagaci se podílejí žáci napříč všemi obory. Modelky, modelové, stylistky, fotografové, designéri propagačních stánků a expozic jsou žáci ze všech oborů. Úspěšnost školy v široké konkurenci škol z celé republiky dokládá následující přehled.

#### Soutěž „Mladý módní tvůrce ČR“ v Jihlavě

<b>rok</b>	<b>kategorie</b>	<b>umístění</b>
2003	TIBA	5. místo
2007	Klasická mladá móda	2. místo
	Slezan	3. místo
2008	Klasická mladá móda	1. místo
	Volná mladá móda	3. místo
	Doplňky	1. místo
2009	Oděvní doplňky	2. a 3. místo
	Sportovní oděvy a prádlo	1. místo
	Společenské oděvy	2. místo
	Klasická mladá móda	3. místo
2010	Safari – život zvířat	1. a 3. místo
	Sportovní oděvy a prádlo	1. místo
	Společenské oděvy	3. místo
2011	Model roku 3000	1. místo
	Společenské oděvy	3. místo
2012	Sportovní oděvy a prádlo	2. a 3. místo
	Něco z látky, něco z papíru	5. místo
2013	Společenské šaty	4. místo
	Sportovní oděvy a prádlo	2. místo



2015	Sportovní oděvy a prádlo	3. místo
	Bublínková mánie	4. místo
<u>Soutěž „Prostějovská zlatá jehla“</u>		
2008	Svět v oděvu	2. místo
2009	Extravagance	1. místo
2010	Za vším hledej ženu	2. místo
<u>Soutěž „Avantgarda“ v Lysé nad Labem</u>		
2008	Netradiční materiály	3. místo
2009	Tradiční materiály	3. místo
	Netradiční materiály	2. místo
2012	Netradiční materiály	1. a 3. místo
2013	Rokoko naruby	3. místo
2014	Rozmanitosti východní Evropy	1. místo
	Tradiční materiály	1. místo

**Tyto výsledky a různá další individuální ocenění žáků svědčí o výborném pedagogickém vedení učitelů, ale také o kvalitní manažerské práci ředitelky školy, která kolem sebe soustředila tým kolegů, kteří jsou schopni nejen kvalitně vyučovat, ale věnovat své práci i něco navíc.**

#### **Úspěšnost školy ve zpracování projektů**

*„V období od roku 2008 se škola začala intenzivně věnovat projektové činnosti. Škola získala 4 dotace z ESF v hodnotě 21 000 000 Kč. Tematikou bylo environmentální a jazykové vzdělávání žáků školy, dále potom odborné (umělecké) vzdělávání. Další finanční prostředky se pravidelně daří získat z Fondu životního prostředí a zemědělství. Ty jsou určeny na podporu třídění odpadů ve všech budovách školy a úspory elektrické energie. Každoročně škola získává menší finanční částky na zpracované projekty od MěÚ Lysá nad Labem a dalších organizací, s kterými spolupracuje.“ (Dlouhodobý záměr školy 2014)*

Finanční prostředky, které ředitelka školy spolu s velmi úspěšným projektovým týmem získala, přispěly ke zkvalitnění vzdělávacího procesu, umožnily vybavit výtvarné, grafické a interiérové ateliéry potřebnými pomůckami a celkově napomohly k realizaci záměrů školy. Pro příklad uvádím projekty s největší finanční dotací.

### Dějiny kultury v cizích jazycích

Projekt řešil problematiku vzdělávání žáků střední školy v cizích jazycích s důrazem na odbornost ve všech ročnících studia (finanční dotace 5 000 000 Kč). Zpracováním tří výukových modulů Dějiny kultury v anglickém, německém a ruském jazyce a jejich zařazením do ŠVP pro umělecké obory vyučované ve škole (Oděvní design a Grafický design) došlo k zajištění jazykové odborné přípravy žáků v dostatečné míře. Součástí výukových modulů byly i aktivity uskutečňované mimo prostory školy: programy a exkurze v cizojazyčně mluvících zemích zaměřené na návštěvy galerií a kulturních center s aktivitami v cizím jazyce, metodika a slovníčky pro odbornou terminologii. Výukové moduly se staly součástí školního vzdělávacího programu školy. (Výroční zpráva školy 2012/2013)

### EU peníze středním školám

Škola získala dotaci 1 124 448 Kč a zahájila práci v projektu 1. 9. 2012. Během celého školního roku 2013/2014 byly intenzivně zpracovávány a ověřovány nové výukové materiály, které za podpory tohoto projektu vznikaly. Dále byla využita možnost posílit jazykové vzdělávání žáků v 1. ročnících o 1 vyučovací hodinu a vybavit jazykové učebny potřebnou prezentační technikou. Projekt byl ukončen 31. 8. 2014 závěrečnou zprávou. (Výroční zpráva školy 2013/2014)

### Řemesla v moderní době

Projekt na podporu odborného vzdělávání, (finanční dotace 9 400 000 Kč) byl zahájen 1. 4. 2013. Cílem bylo zpracovat výukové materiály, na základě kterých si žáci osvojí tradiční i moderní umělecké výtvarné i grafické techniky. Dále žáci navštěvovali evropské metropole a studovali architekturu i výtvarné umění. Součástí projektu bylo i zřízení několika výtvarných ateliérů a další učebny grafického designu vybavené špičkovou technikou. ((Výroční zpráva školy 2013/2014)

### Interiérové studio

Na tento projekt ESF škola získala dotaci 5 500 000 Kč. Projekt řešil problematiku odborného vzdělávání žáků SŠ s důrazem na specializované odborné techniky a řemeslné dovednosti. Vzniklo vlastní středisko praxe. Zpracováním výukového modulu Interiérové

studio a jeho zařazením do ŠVP Design interiéru a bytových doplňků pro umělecký obor 82-41-M/14 Textilní výtvarnictví došlo k zajištění kvalitní komplexní odborné přípravy žáků. Součástí výukového modulu byly i aktivity uskutečňované mimo prostory školy, a to odborné programy a semináře, výjezd zaměřený na návštěvu veletrhů v oblasti designu interiéru, návštěvy podniků zabývajících se interiérovým designem v ČR. Projekt byl realizován týmem se zkušenostmi s vedením a realizací velkých projektů. Jednotlivé části výukového modulu zpracovali učitelé odborných předmětů (metodici projektu) ve formě metodiky, učebnice a cvičebnice. Projekt počítal se zapojením odborníků z praxe. Nadregionální charakter zajistila spolupráce se střední školou podobného zaměření z jiného kraje ČR. (Výroční zpráva školy 2014/2015)

**Množství získaných finančních prostředků umožnilo škole zlepšit materiální vybavení, zkvalitnit a obohatit výuku, poskytnout všem žákům nabytí odborných vědomostí i v zahraničí. Projektový tým v čele s ředitelkou školy prokázal schopnost spolupracovat, naučit se pracovat s novými výzvami a využít je pro zvýšení atraktivity školy.**

### **3.5 Vyhodnocení rozhovoru s ředitelkou školy**

Pro objektivní posouzení vliv osobnosti ředitele školy na její směřování a pro zhodnocení úspěšnosti sledované školy byla o rozhovor požádána její ředitelka. Tématem strukturovaného rozhovoru byly důvody zahájení transformace školy, její průběh, projektová činnost, úspěšnost absolventů a zhodnocení uskutečněných změn.

Rozhovor byl zahájen úvodní otázkou na profesní dráhu ředitelky. Před nástupem do funkce zástupce ředitele pro odborný výcvik středního odborného učiliště pracovala po absolvování VŠ textilní v Liberci na různých postech oděvních podniků. Po jmenování do funkce ředitelky školy stála před rozhodnutím, jakým způsobem má škola pokračovat. Na otázku, jak přišla na myšlenku nové specializace školy, odpověděla: *„Jediným možným řešením bylo zůstat u oděvního oboru a výuku posílit o výtvarnou složku.“* Zásadní podmínkou bylo začít, s něčím, co škola umí s využitím personálního obsazení a vybavení školy. Jistotu správného rozhodnutí neměla, ale volba vyučovat umělecké výtvarné obory byla podpořena absencí těchto oborů ve školách zřizovaných Středočeským krajem. Škola začala jako první vyučovat obor Modelářství a návrhářství oděvů a posléze obor Grafický

design. O výuce v uměleckých oborech bylo třeba získávat prostřednictvím členství školy v Asociaci středních a odborných škol s výtvarnými a uměleckořemeslnými obory v ČR. Poptávka o studium v těchto uměleckých oborech byla zjišťována při různých burzách a přehlídkách škol, zpočátku ředitelka sledovala průběh přijímacího řízení na uměleckých školách v celé ČR.

Jedna z otázek směřovala k sebevzdělávání. Povinností má ředitel školy mnoho, zbývá čas na svůj rozvoj? Ředitelka se každoročně zúčastňuje různých seminářů, ve kterých si aktualizuje svoje znalosti legislativy, spolupracuje s krajským úřadem, ČŠI, absolvovala dvouleté studium Moderní trendy v řízení škol. Řekla: *„Často čerpám i z příkladů dobré praxe ostatních škol a k nezaplacení jsou i konzultace s kolegy – řediteli jiných středních škol.“*

Další část rozhovoru byla věnována zkušenosti ředitelky s prosazováním nových studijních oborů, postupu při zpracování školních vzdělávacích programů a zapojení učitelů do jejich tvorby. Ředitelka odpověděla, že *„zpracování návrhu pro výuku je náročné, ale pokud ředitel dodrží všechny náležitosti a neudělá formální chybu, nemá se schvalujícími institucemi (odbor školství, rada kraje, MŠMT) žádný problém.“* Koncepce ŠVP každého oboru byla vytvořena ředitelkou, tematické plány jednotlivých předmětů zpracovaly skupiny vyučujících. Učitelé si uvědomovali kritickou situaci školy a do změny se zapojili téměř všichni.

Důležitou informací o kvalitě školy je úspěšnost žáků a jejich uplatnění v životě. Škola sleduje úspěšnost svých absolventů, vede si evidenci přihlášených do VOŠ a VŠ, zprávy má i z firem, kde jsou bývalí žáci zaměstnaní. Ve většině případů mají kladnou odezvu na úroveň jejich znalostí a dovedností.

Z dostupných zdrojů o škole se dá zjistit, že má škola vysokou úspěšnost v získávání grantů. Další otázka směřovala tedy tímto směrem. Z rozhovoru vyplynulo, škola získala od roku 2005 více jak 20 mil. Kč, které byly použity například na zpracování vlastních výukových modulů a pořízení materiálního vybavení školy. Velkou zásluhu v získávání mimorozpočtových zdrojů má projektový tým, který se na škole utvořil.

Závěrečnou otázkou hodnocení uskutečněných změn. Ředitelka hodnotí uplynulé období kladně, škola si v rámci uměleckých škol vede velice dobře, zlepšilo se také její materiální vybavení. Vyzdvihla kvalitu pedagogického sboru, ve kterém panují korektní vztahy a všichni vykonávají svoji práci s velkou zodpovědností. Na otázku, zda by do takovéto změny šla znovu, odpověděla: *„Pokud není ředitel školy ve své práci osamocen, je to polovina úspěchu. Za velice zásadní považuji mít jasnou vizi, kam se má škola ubírat a s touto vizí je nutné podrobně seznámit zaměstnance školy. Myslím, že toto fungovalo dobře. Všichni jsme táhli za jeden provaz a doufám, že to tak bude i nadále. S dnešními zkušenostmi bych do toho šla znovu.“*

**Ředitelka odpověděla na všechny položené otázky. Zapůsobila na mě jako osobnost, která ví, co chce a umí pro svoji vizi nadchnout i spolupracovníky. Informace, které vyplynuly z tohoto rozhovoru, potvrzují, že škola pod jejím vedením překonala počáteční problémy a nastoupila cestu úspěšné střední školy.**

### 3.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### 3.6.1 Pedagogický pracovník

Souhrnné údaje o respondentech, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření:

**Tabulka č. 4 – věkové kategorie**

19 – 29 let	1
30 – 39 let	6
40 – 49 let	11
50 – 59 let	8
60 a více let	2
celkem	28

**Tabulka č. 5 – délka praxe v oboru**

do 10 let	8
11 – 20 let	10
21 – 30 let	5
více než 30 let	5
celkem	28

Výběrovým souborem bylo 40 pedagogických pracovníků. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 respondentů, tj. 70%.

**Otázka č. 1: Jak velký vliv má osobnost ředitele školy na její kvalitu a prosperitu?**

- a) Zásadní (bez výborných charakterových a osobnostních vlastností nelze úspěšně vést školu)
- b) Částečný (není v týmu sám)
- c) Malý (nejdůležitější je kvalita pedagogického sboru)

**Tabulka č. 6 – otázka č. 1**

a)	16	57,14 %
b)	12	42,86 %
c)	0	0
celkem	28	100 %

Graf č. 1 – otázka č. 1



Úvodní otázka dotazníkového šetření byla formulována v souladu s tématem práce. Cílem bylo zjistit, jaký mají respondenti názor na míru vlivu osobnosti ředitele školy na její směřování. Odpověď c) ne zvolil žádný respondent. Možnost a) zvolilo 57,14 % a možnost b) zvolilo 42,86% respondentů. **Nadpoloviční většina pedagogů projevila přesvědčení, že bez výborných charakterových a osobnostních vlastností nelze úspěšně školu.**

**Otázka č. 2: Jaké osobnostní charakteristiky ředitele školy považujete za nejvýznamnější?**

**Tabulka č. 7 – otázka č. 2**

Poř.	Osobnostní charakteristiky ředitele	Průměrná známka
1	Čestnost a spolehlivost.	1,6
2	Pochopení a tolerance k druhým.	2,0
3	Rozhodnost.	2,23
4	Nadšení a zapálení pro věc.	2,26
5	Vysoká pracovní morálka.	2,3
6	Tvořivost.	2,5
7	Adekvátní sebehodnocení a sebedůvěra.	2,6
8	Vliv na spolupracovníky.	2,63
9	Ctižádost.	3,0
10	Flexibilita.	3,2
11	Ochota se dále vzdělávat.	3,47

Respondenti vybírali 5 možností a přiřazovali k nim ohodnocení důležitosti na bodové škále od 1 do 5 bodů (1 = nejvíce významná, 5 = nejméně významná). V tabulce č. 7 jsou uvedeny jednotlivé charakteristiky v pořadí od nejvýznamnější po nejméně významnou. Z tabulky vyplývá, že respondenti na prvních třech místech považují **za nejvýznamnější osobnostní charakteristiku ředitele školy čestnost a spolehlivost, pochopení a toleranci k druhým a rozhodnost**. Za nejméně významnou osobnostní charakteristiku považují ochotu se dále vzdělávat.



**Otázka č. 3: Které kompetence ředitele považujete pro úspěšné řízení školy za nejdůležitější?**

**Tabulka č. 8 – otázka č. 3**

Poř.	Kompetence ředitele školy	Průměrná známka
1	Manažerské kompetence.	8,10
2	Osobnostní kompetence.	7,46
3	Vůdčí kompetence.	6,82
4	Schopnost přijímat a nést odpovědnost.	6,71
5	Sociální kompetence.	6,57
6	Schopnost zdůvodňovat a hodnotit.	6,0
7	Odborné kompetence.	5,82
8	Koncepční kompetence.	5,75
9	Pozitivní uvažování a proaktivní jednání.	5,71
10	Způsobilost se dále rozvíjet.	4,93

Respondenti hodnotili podle jejich názoru nejdůležitější kompetence ředitele pro úspěšné řízení školy na bodové škále 1 – 10 (10 pro nejvyšší ohodnocení). V tabulce č. 8 jsou uvedeny kompetence a jejich pořadí od nejdůležitější po nejméně důležitou. **Jako nejdůležitější považují respondenti manažerské kompetence, osobnostní a vůdčí kompetence.** Za nejméně důležitou považují způsobilost ředitele dále se rozvíjet.

#### Otázka č. 4: Co je pro Vás neúčinnějším zdrojem motivace?

Tabulka č. 9 – otázka č. 4

Poř.	Neúčinnější zdroj motivace	Průměrná známka
1	Úspěchy školy.	7,35
2	Veřejné uznání dobře odvedené práce.	7,11
3	Vlastní pedagogická práce – prostor pro tvořivost.	6,93
4	Spravedlivá odměna.	6,82
5	Možnost osobního a profesního rozvoje.	6,39
6	Možnost experimentovat, ověřovat nové metody.	6,04
7	Přijetí odpovědnosti za svěřený úkol.	5,89
8	Zaměstnanecké výhody.	4,92
9	Sankce.	3,68
10	Jiné	0- pozn.

Cílem bylo zjistit, co pedagogy motivuje k podávání lepšího výkonu. Respondenti opět hodnotili na bodové škále 1 – 10 (10 pro nejvyšší ohodnocení). V tabulce č. 9 jsou uvedeny zdroje motivací od neúčinnějších po nejméně účinné. **Neúčinnějším zdrojem motivace jsou pro pedagogy úspěchy školy, veřejné uznání dobře odvedené práce a vlastní pedagogická práce – prostor pro tvořivost.** Nejméně motivující jsou sankce.

Pozn. - možnosti vlastního popisu zdroje motivace využilo pouze 5 respondentů, bez bodového ohodnocení. Pro úplnost uvádím jejich názor – zdrojem motivace je: práce s mladými lidmi, příklad dobré praxe kolegů, studijní výsledky studentů, kolektivní podpora, kvalitní kolektiv.

### Otázka č. 5: Jaký styl vedení preferujete?

Tabulka č. 10 – otázka č. 5

Poř.	Styl vedení	Četnost označení priorit
1	Ředitel školy rozhoduje na základě dohody, deleguje, naslouchá.	22
2	ŘŠ je rádcem, zaměřuje se na dlouhodobý profesní rozvoj.	13
3	ŘŠ ukazuje cestu, vyžaduje perfektní plnění úkolů.	11
4-5	ŘŠ dává pokyny a kontroluje jejich plnění.	5
4-5	ŘŠ autoritativně udává dlouhodobý záměr a vizi.	5
6	ŘŠ se zaměřuje na mezilidské vztahy, méně na úkoly a cíle.	0

Respondenti vybírali 1 – 2 možnosti z 6 nabízených stylů vedení, které preferují. Tabulka č. 10 popisuje pořadí stylů vedení od nejpreferovanějších po nejméně preferované. **Nejčastěji označili styl vedení, kdy ředitel školy rozhoduje na základě dohody, deleguje a naslouchá.** V menší míře zvolili styl, kdy ředitel školy je rádcem, zaměřuje se na dlouhodobý profesní rozvoj a dále ukazuje cestu, vyžaduje perfektní plnění úkolů. Žádný z respondentů nezvolil styl, kdy se ředitel školy zaměřuje na mezilidské vztahy, méně na úkoly a cíle.

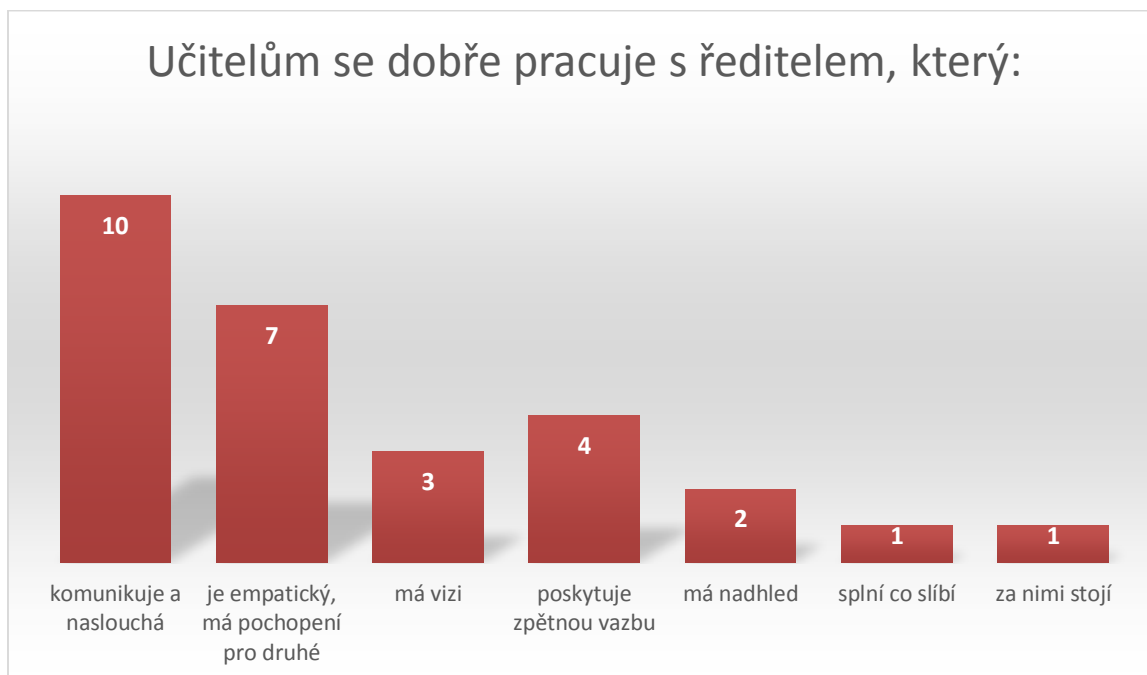
**Otázka č. 6: Autorita nadřízeného by měla spočívat v:**

**Graf: č. 2 – otázka č. 6**



**Otázka č. 7: Učitelům se dobře spolupracuje s ředitelem, který:**

**Graf: č. 3 – otázka č. 7**



Otázky č. 6 a č. 7 byly záměrně položeny jako otevřené – v čem by měla spočívat autorita ředitele a s jakým ředitelem se dobře pracuje. Odpovědi respondentů byly stručné, jasné a v některých případech podobné. **Nejčtenější odpovědi charakterizují ředitele jako člověka, který komunikuje a naslouchá a jehož autorita by měla spočívat v dobrých osobnostních předpokladech.**

**Otázka č. 8: Jaké zdroje informací podle Vás nejvíce vypovídají o kvalitě školy?**

**Tabulka č. 11 – otázka č. 8**

Poř.	Zdroje informací	Četnost označení priorit
1	Počty úspěšných absolventů a jejich uplatnění.	22
2	Zpětná vazba od rodičů, žáků, veřejnosti.	16
3	Počty přijatých uchazečů.	6
4-5	Kontrolní zprávy ČŠI.	4
4-5	Mediální prezentace.	4
6-7	Umístění v soutěžích.	2
6-7	Souhrnná klasifikace.	2

Respondenti vybírali 1 – 2 odpovědi z 8 nabízených možností. Tabulka č. 11 uvádí pořadí zdrojů informací od těch, které mají nejvyšší vypovídající hodnotu, po ty, které mají nejnižší vypovídající hodnotu. **Nejvyšší vypovídající hodnotu o kvalitě školy podle respondentů poskytují informace o počtech úspěšných absolventů školy a jejich uplatnění v životě.** Naopak nejméně o kvalitě školy vypovídá souhrnná klasifikace.

**Otázka č. 9: Který faktor byl nejdůležitější pro zachování školy ve školském rejstříku?**

**Tabulka č. 12 – otázka č. 9**

Poř.	Nejdůležitější faktor	Četnost označení priorit
1	Změna studijních oborů.	19
2	Materiální zabezpečení a vybavení školy.	13
3-4	Kvalitní pedagogický sbor.	9
3-4	Projektová činnost školy.	9
5	Změna vedení školy	3
6	Možnost ubytování žáků v domově mládeže.	2
7	Další vzdělávání pedagogických pracovníků	1

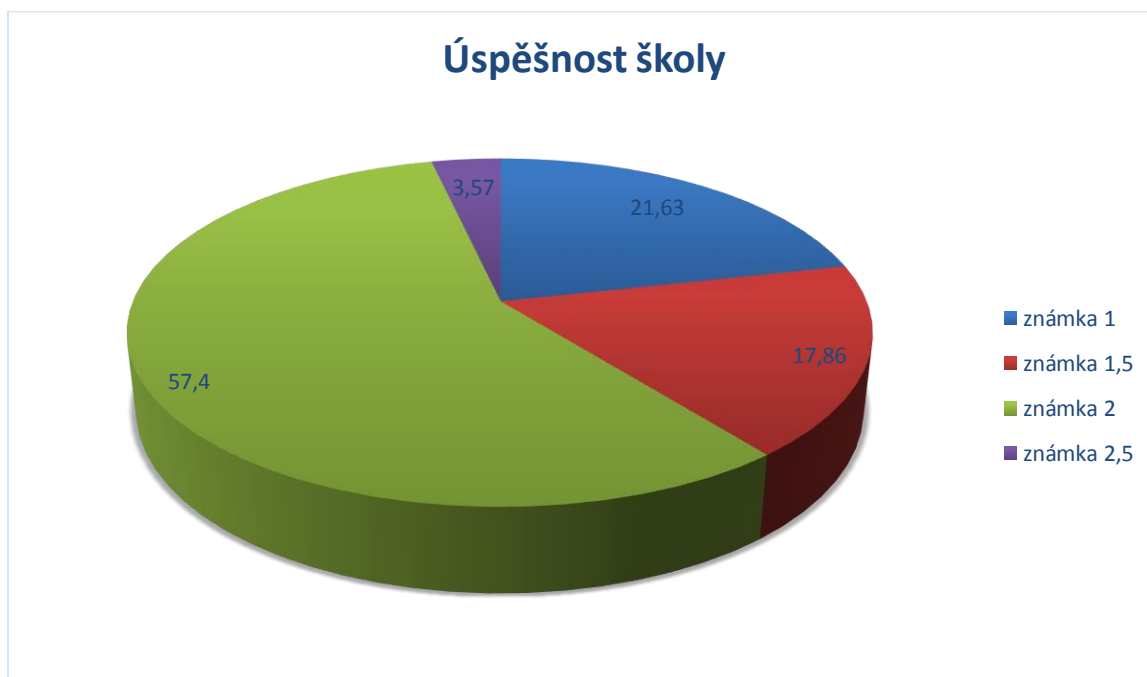
Respondenti vybírali 1 – 2 možnosti z 8 možností. Tabulka č. 12 uvádí pořadí faktorů pro zachování školy ve školském rejstříku od nejdůležitějšího po nejméně důležitý. Vyjádřili většinový názor, že **nejdůležitějším faktorem pro zachování školy ve školském rejstříku byla změna studijních oborů**. Možnost popsat jiný faktor, který by byl nejdůležitější pro zachování školy nevyužil žádný respondent.

**Otázka č. 10: Jak byste hodnotil/a úspěšnost školy po desetiletém období její transformace?**

**Tabulka č. 13 – otázka č. 10**

známka	četnost	%
1	6	21,43
1,5	5	17,86
2	16	57,14
2,5	1	3,57
celkem	28	100

**Graf č. 4 – otázka č. 10**



Závěrečná otázka spočívala v hodnocení úspěšnosti transformace školy. Respondenti vyjádřili svůj názor známkou jako při klasifikaci, s možností požívat znaménko plus a mínus. Výsledná průměrná známka je 1,71. V tabulce č. 13 jsou uvedeny přidělené známky hodnocení úspěšnosti školy, jejich četnost a procentuální vyjádření.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory pedagogů na obecný pojem osobnosti ředitele školy a jejich zhodnocení transformace školy v uplynulém desetiletí. Nadpoloviční většina považuje vliv osobnosti ředitele školy na její kvalitu a prosperitu za zásadní. Nejvýznamnější osobnostní charakteristikou je čestnost a spolehlivost, za nejdůležitější kompetence ředitele pro úspěšné řízení školy jsou považovány manažerské kompetence. Nejúčinnějším zdrojem motivace jsou úspěchy školy. Pedagogové preferují styl vedení, kdy ředitel školy rozhoduje na základě dohody, deleguje a naslouchá. Autorita nadřízeného by měla spočívat v dobrých osobnostních předpokladech a pedagogům se dobře pracuje s takovým ředitelem, který komunikuje a naslouchá. Podle respondentů o kvalitě školy nejvíce vypovídají počty úspěšných absolventů a jejich uplatnění v životě. Pro zachování školy ve školském rejstříku byla nejdůležitější změna studijních oborů. Úspěšnost transformace školy v desetiletém období byla ohodnocena průměrnou známkou 1,71.

### 3.6.2 Zákonný zástupce žáka, člen školské rady

**Otázka č. 1 pro X, Y: Jak velký vliv má osobnost ředitele školy na její kvalitu a prosperitu?**

- a) Zásadní (bez výborných charakterových a osobnostních vlastností nelze úspěšně vést školu)
- b) Částečný (není v týmu sám)
- c) Malý (nejdůležitější je kvalita pedagogického sboru)

**Tabulka č. 14 – otázka č. 1 pro XY**

<b>odpověď</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
<b>a)</b>	<b>ano</b>	<b>ano</b>
<b>b)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>c)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Oba respondenti shodně považují vliv osobnosti ředitele školy na její kvalitu a prosperitu za zásadní.



**Otázka č. 2 pro X, Y: Jaké osobnostní charakteristiky ředitele školy považujete za nejvýznamnější?**

**Tabulka č. 15 – otázka č. 2 pro XY**

Poř.	Osobnostní charakteristiky ředitele – X	Osobnostní charakteristiky ředitele – Y
1	Rozhodnost.	Nadšení a zapálení pro věc.
2	Čestnost a spolehlivost.	Vysoká pracovní morálka.
3	Vysoká pracovní morálka.	Vliv na spolupracovníky.
4	Adekvátní sebehodnocení a sebedůvěra.	Tvořivost.
5	Vliv na spolupracovníky.	Pochopení a tolerance k druhým.

Respondenti vybírali 5 možností a přiřazovali k nim ohodnocení důležitosti na bodové škále od 1 do 5 bodů (1 = nejvíce významná, 5 = nejméně významná). V tabulce č. 15 jsou uvedeny jednotlivé charakteristiky v pořadí od nejvýznamnější po nejméně významnou.

**Otázka č. 3 pro X, Y: Které kompetence ředitele považujete pro úspěšné řízení školy za nejdůležitější?**

**Tabulka č. 16 – otázka č. 3 pro XY**

<b>Kompetence ředitele</b>	<b>Pořadí</b>	<b>Pořadí</b>
	<b>X</b>	<b>Y</b>
<b>Pozitivní uvažování.</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Sociální kompetence.</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>Koncepční kompetence.</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>Manažerské kompetence.</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Vůdčí kompetence.</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>Způsobilost se dále rozvíjet.</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
<b>Odborné kompetence.</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Osobnostní kompetence.</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Schopnost zdůvodňovat a hodnotit.</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Schopnost přijímat a nést odpovědnost.</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Respondenti hodnotili podle jejich názoru nejdůležitější kompetence ředitele pro úspěšné řízení školy na bodové škále 1 – 10 (10 pro nejvyšší ohodnocení). V tabulce č. 16 jsou uvedeny kompetence ředitele s počtem bodů od každého respondenta. V obou případech jsou považovány za nejdůležitější manažerské kompetence.

**Otázka č. 4 pro X, Y: Jaké zdroje informací podle Vás nejvíce vypovídají o kvalitě školy?**

Respondent X uvedl, že nejvíce vypovídají o kvalitě školy informace o počtech úspěšných absolventů a jejich uplatnění v životě, dále zpětná vazba od žáků, rodičů a veřejnosti a umístění žáků v soutěžích. Respondent Y vybral podobně jako X jako nejvíce vypovídající

o kvalitě školy informace o počtech úspěšných absolventů a jejich uplatnění v životě, zpětnou vazbu od žáků, rodičů, veřejnosti a jako třetí zdroj kontrolní zprávy (např. ČŠI).

**Otázka č. 5 pro X, Y: Který faktor byl nejdůležitější pro zachování školy ve školském rejstříku?**

Respondent X považuje za nejdůležitější faktor pro udržení školy ve školském rejstříku změnu studijních oborů, změnu vedení školy, projektovou činnost školy a kvalitní pedagogický sbor. Respondent Y kromě změny studijních oborů považuje za nejdůležitější faktor kvalitní pedagogický sbor a materiální zabezpečení a vybavení školy.

**Otázka č. 6 pro X, Y: Jak byste hodnotil/a úspěšnost školy po desetiletém období její transformace?**

Respondent X – hodnotil známkou 2

Respondent Y – hodnotil známkou 1

**Respondenti X (zákonný zástupce žáka) a Y (člen školské rady) považují vliv osobnosti ředitele školy na její kvalitu a prosperitu za zásadní. Za nejvýznamnější osobnostní charakteristiku ředitele školy považuje respondent X rozhodnost, respondent Y nadšení a zapálení pro věc. Za nejdůležitější kompetence považují oba respondenti manažerské kompetence. Oba se také shodují, že největší vypovídající hodnota o kvalitě školy mají počty úspěšných absolventů a jejich uplatnění v životě. Rovněž shodně považují za nejdůležitější faktor pro udržení školy ve školském rejstříku změnu studijních oborů. Úspěšnost transformace zhodnotil respondent X známkou 2, respondent Y známkou 1.**

### **3.7 Vyhodnocení písemného vyjádření zástupce zřizovatele školy**

Pro objektivní hodnocení nejen úspěšnosti transformace školy, ale i posouzení vlivu osobnosti ředitele školy na její směřování, byl osloven zástupce zřizovatele, odborný pracovník odboru školství krajského úřadu. Ve svém písemném vyjádření odpověděl na položené otázky, týkající se posuzování a podpory školám při jejich snaze při změně programu. Podle něho „vedení školy předložilo jasnou a promyšlenou koncepci, jednalo samostatně a systematicky, tudíž nebylo transformačním změnám za strany zřizovatele bráněno.“ Dále vyslovil názor na transformaci sledované školy. Zástupce zřizovatele napsal: „Transformaci lze považovat jednoznačně za úspěšnou, což je důkazem manažerských schopností ředitelky školy, která dokázala včas reagovat na změnu vnějších podmínek ve společnosti.“ A přidal i následující myšlenku: „Vliv osobnosti ředitele má na dlouhodobé fungování instituce zásadní význam, což platí i v případě uvedené školy – působení osobnosti ředitelky je zcela zřejmé.“

**Zástupce zřizovatele přikládá vlivu osobnosti ředitele na dlouhodobé fungování školy zásadní význam a potvrzuje tuto skutečnost i v případě sledované školy. Její transformaci považuje za úspěšnou a sděluje, že díky vedení patří mezi nejlépe hodnocené školy v kraji.**

### **3.8 Diskuze**

Bakalářská práce na téma „**Vliv osobnosti ředitele na pedagogické směřování školy a inovace ve vzdělávání**“, je zaměřena na konkrétní střední školu, která prošla transformací od středního odborného učiliště na střední školu uměleckého zaměření. Tato transformace probíhala v posledním desetiletí v návaznosti na historii školy.

Bakalářská práce v úvodní části obsahuje obecné informace o středních školách, struktuře středního vzdělávání a o současné situaci vzdělávání na středních školách. Toto téma je zařazeno pro pochopení problematiky středního školství.

Následující kapitoly jsou věnovány řediteli školy, jeho odpovědnosti, povinnostem a zejména pak jeho osobnosti. Kapitola zabývající se kurikulární reformou je zařazena s cílem objasnit změny ve vzdělávání od roku 2005 a definovat pojmy rámcové vzdělávací programy a školní vzdělávací programy. Tvorba nových školních vzdělávacích programů

byla důležitou součástí transformace sledované školy. Závěrečná kapitola teoretické části je věnována způsobům hodnocení škol, tedy na základě jakých informací lze považovat školu za úspěšnou.

V kapitole o průběhu vzdělávání na středních školách je popsáno, s jakými problémy se současné střední školství potýká. Z rozhovoru s ředitelkou školy vyplynulo, že sledovaná škola byla na začátku transformačního období v kritické situaci, téměř před uzavřením. Podle statistických tabulek o počtech přijatých žáků, které byly převzaty z výročních zpráv, škole do určité doby částečně napomáhalo přijímání studentů do nástavbových studijních oborů podnikání v denní i dálkové formě. *„Postupně se však projevila v plné míře skutečnost, že zájemci o maturitu byli přijati ke studiu na svých kmenových školách a také, že nezájem o studium učebních oborů v minulých letech umožnil všem získat maturitní zkoušku přímo ve čtyřletých studijních oborech. Ve školním roce 2014/2015 nebyl do denní ani dálkové formy oboru podnikání přijat žádný student.“* (Výroční zpráva 2014/2015) Počty přijatých žáků na nástavbové studium nejsou součástí analýzy počtu přijatých žáků (tabulka č. 1/ AB), protože jejím smyslem bylo názorně ukázat postupné ukončování výuky učebních oborů a nástup nových uměleckých studijních oborů.

Praktická část bakalářské práce shromažďuje dostupná data o škole, aby bylo na závěr možné potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že osobnost ředitele školy má zásadní vliv na změnu programu střední školy a zhodnotit, zda byla transformace střední školy úspěšná.

**Základními výzkumnými otázkami jsou:**

- 1) Má osobnost ředitele vliv na změnu programu stření školy a její směřování?**
- 2) Byla transformace střední školy úspěšná?**

Odpověď na otázku **„Má osobnost ředitele vliv na změnu programu stření školy a její směřování“?**, byla zjišťována v odborné literatuře, prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru. V odborné literatuře je tato definice: *„osobnost je specifická a komplexní kvalita člověka, vznikající na základě genetické výbavy, vrozených dispozic a formování prostředím.“* (Pisoňová a kol., 2014, s. 74) Mnoho autorů uvádí, že kvalita osobnosti ředitele školy je závislá na jeho psychických a charakterových vlastnostech. Lze tedy říci, že jen kvalitní osobnost může odvádět kvalitní práci a dosahovat výborných výsledků ve svém snažení? Pokud jsou rozhodujícím předpokladem pro úspěšnost ředitele jeho lidské

kvality, potom to, jaký je ředitel ve své podstatě člověk, zásadně ovlivňuje jeho manažerskou práci.

V dotazníkovém šetření bylo zkoumáno, jakým způsobem respondenti vnímají vliv osobnosti ředitele na směřování střední školy, na její kvalitu a prosperitu. Respondenty byli pedagogičtí pracovníci školy, zákonný zástupce žáka a člen školské rady. Zákonný zástupce žáka byl osloven na základě doporučení předsedy SRPŠ na škole, respondentem byl jeden z rodičů pracujících ve výboru toho sdružení. Školská rada pracuje ve tříčlenném složení, osloven a respondentem se stal člen, jmenovaný za zřizovatele školy.

Některé otázky v dotazníkovém šetření byly společné, proto jsou porovnány v tabulkách č. 17 a 18.

Otázky v dotazníkovém šetření:

- 1) Jak velký vliv má osobnost ředitele školy na její kvalitu a prosperitu?
- 2) Jaké osobnostní charakteristiky ředitele školy považujete za nejvýznamnější?
- 3) Které kompetence ředitele považujete pro úspěšné řízení školy za nejdůležitější?

Tabulka č. 17 obsahuje porovnání získaných dat – nejčastěji zvolené odpovědi společných otázek dotazníkového šetření pedagogických pracovníků (P), výsledky zákonného zástupce žáka (X) a výsledky člena školské rady (Y).

**Tabulka č. 17** – porovnání získaných dat/otázky č. 1 - 3

otázka/resp.	<b>P</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
<b>1</b>	Zásadní.	Zásadní.	Zásadní.
<b>2</b>	Čestnost a spolehlivost.	Rozhodnost.	Nadšení a zapálení pro věc.
<b>3</b>	Manažerské kompetence.	Manažerské kompetence.	Manažerské kompetence.

Jak je patrné z tabulky č. 17, odpovědi respondentů se v zásadě shodují. Rozdílné odpovědi respondentů se objevily pouze u otázky č. 2 – nejvýznamnější osobnostní charakteristiky. Někteří respondenti po vyplnění dotazníku upozorňovali na to, že vybrat jednu a zvolit

pořadí dalších je pro ně velmi obtížné. Všechny možnosti pro ně byly rovnocenné. O názor byl požádán také zástupce zřizovatele školy. Ve svém písemném vyjádření sdělil, že příkládá vlivu osobnosti ředitele na dlouhodobé fungování školy zásadní význam a tuto skutečnost potvrdil i v případě sledované školy.

V dotazníkovém šetření byla zjišťována odpověď i na druhou výzkumnou otázku: „**Byla transformace střední školy úspěšná?**“

Otázky v dotazníkovém šetření:

4) Jaké zdroje informací podle Vás nejvíce vypovídají o kvalitě školy?

5) Který faktor byl nejdůležitější pro zachování školy ve školském rejstříku?

6) Jak byste hodnotil/a úspěšnost školy po desetiletém období její transformace?

Tabulka č. 18 obsahuje porovnání získaných dat – nejčastěji zvolené odpovědi společných otázek dotazníkového šetření pedagogických pracovníků (P), výsledky zákonného zástupce žáka (X) a výsledky člena školské rady (Y).

**Tabulka č. 18** – porovnání získaných dat/otázka č. 4 – 6

otázka/resp.	<b>P</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
<b>4</b>	Počty úspěšných absolventů.	Počty úspěšných absolventů.	Počty úspěšných absolventů.
<b>5</b>	Změna studijních oborů.	Změna studijních oborů.	Změna studijních oborů.
<b>6</b>	1,71	2	1

I v této části dotazníkového šetření se respondenti shodují, vyjma hodnocení úspěšnosti transformace školy. Pedagogové hodnotí úspěšnost školy známkou od 1 do 2,5 (Graf č. 4), zákonný zástupce žáka známkou 2 a člen školské rady známkou 1. Rozdílnost v klasifikaci jednotlivých respondentů přisuzují formulaci otázky, která byla příliš obecná. Každý respondent si mohl spojení slov úspěšnost školy představit z jiného úhlu pohledu.

Z dalšího vyjádření respondentů vyplývá, že kvalitu školy lze posuzovat na základě úspěšnosti absolventů a jejich uplatnění v životě. Dle vyjádření ředitelky je úspěšnost absolventů školou sledována a ve většině případů je kladně hodnocena.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem pro zachování školy ve školském rejstříku byla změna studijních oborů, kterou iniciovala ředitelka po svém jmenování do funkce.

Součástí dotazníkového šetření pouze pro pedagogické pracovníky byly otázky směřující k jejich motivaci pro práci a k jejich preferencím stylu vedení. Nejúčinnějším zdrojem motivace jsou pro pedagogy úspěchy školy, tuto odpověď ohodnotili nejvyšším průměrným bodovým ohodnocením. Nejčteněji označenou prioritou byl styl vedení, kdy ředitel rozhoduje na základě dohody, deleguje a naslouchá (22 z celkových 28 odpovědí). Další otázky byly otevřené a jejich smyslem bylo zjistit, v čem by měla spočívat autorita nadřízeného a s jakým ředitelem se učitelům dobře pracuje. Odpovědi byly velmi podobné a lze tedy vyjádřit většinový názor, že autorita nadřízeného by měla spočívat v dobrých osobnostních předpokladech a učitelům se dobře pracuje s ředitelem, který komunikuje a naslouchá.

Pro objektivnost hodnocení úspěšnosti školy a posouzení vlivu osobnosti ředitele školy na změnu programu stření školy byl zkoumaný materiál rozšířen o rozhovor s ředitelkou školy a písemné vyjádření zástupce zřizovatele. Tématem rozhovoru s ředitelkou byly důvody zahájení transformace školy, její průběh, projektová činnost školy, úspěšnost absolventů a zhodnocení uskutečněných změn. Hovořila o tom, že se škola ve sledovaném období zařadila do kategorie uměleckých škol a vede si velmi dobře. Kladně zhodnotila pedagogický sbor, za jehož spolupráce ke změnám došlo a vyzdvihla korektní vztahy mezi zaměstnanci a vedením. Zdůraznila, že jí velmi těší úspěchy žáků, kterých není málo. Zástupce zřizovatele poskytl písemné vyjádření na otázky týkající se posuzování a podpory zřizovatele školám při změnách studijního programu a zhodnotil současný stav školy. Vyzdvihl manažerské schopnosti ředitelky, která svým působením vytvořila kvalitní školu se zvyšujícím se renomé a má velmi dobré hodnocení kontrolních orgánů. Vliv osobnosti ředitele školy má podle jeho názoru na dlouhodobé fungování instituce zásadní význam.



Pro zhodnocení úspěšnosti transformace střední odborné školy v desetiletém období, bylo nutné provést analýzu materiálů o škole z různých zdrojů. Z databáze MŠMT byla převzata výkonová data o školách a školských zařízeních od školního roku 2003/04 do školního roku 2013/14 (tabulka č. 1 A/B). Jsou zde uvedeny počty nově přijatých žáků do středních škol všech forem a zřizovatelů. Poslední školní rok sledovaného období v bakalářské práci, rok 2014/15, v tomto zdroji prozatím není vyčíslen. Při porovnání prvního a posledního školního roku je patrný zřetelný úbytek nově přijatých žáků, který činí téměř 29%. Tabulka č. 2 A/B ze stejného zdroje uvádí počty středních škol všech forem a zřizovatelů od školního roku 2003/04 do školního roku 2013/14. Ve školním roce 2003/04 až 2005/06 jsou školy započteny podle počtu jednotlivých pracovišť, od školního roku 2006/07 je uveden počet škol, resp. právních subjektů bez ohledu na počet jejich pracovišť. Výsledné porovnání počtu středních škol je tedy provedeno od školního roku 2006/07 do školního roku 2013/14. Úbytek počtu škol všech forem a zřizovatelů činí 10%. Zjištěná data potvrzují, že se střední školy dlouhodobě potýkaly s úbytkem žáků a některé z nich musely být zrušeny.

Z dostupných materiálů o vývoji školy od začátku transformace do současnosti vyplývá, že ředitelka správně posoudila situaci školy, nutnost změny a našla chybějící obory v nabídce středních škol zřizovaných Středočeským krajem. Z analýzy vývoje zájmu žáků o studium (tabulka 1 A/B) je zřejmé, že na začátku sledovaného období se škola nacházela v kritické situaci a postupné zavádění nových studijních oborů umožnilo její další prosperitu. Velmi pozitivní jsou závěry z kontrol České školní inspekce, která prováděla šetření dvakrát za sledované období. ČŠI přisuzuje ředitelce výrazný podíl za zachování školy ve školském rejstříku, zdůrazňuje správnost orientace vzhledem k tradici školy a vyzdvihuje vysoké manažerské kvality ředitelky školy v oblasti strategie a plánování.

Dalšími zdroji informací byly tiskové zprávy. Bylo sledováno, jakým způsobem a zda vůbec, je škola prezentována v médiích. Média se zmiňují o škole nejčastěji v souvislosti s úspěchy v soutěžích a přehlídkách, kterých se během každého školního roku žáci zúčastňují. Jejich umístění na předních příčkách jsou dokladem toho, že jsou vedeni pedagogy, kteří jsou schopni obětovat svojí práci mnoho úsilí navíc.

Tuto skutečnost potvrzuje také projektová činnost školy. Od roku 2005 získala škola prostřednictvím grantové činnosti více jak 20 mil. Kč. Tyto prostředky byly investovány nejen do vybavení školy, ale hlavně do zkvalitnění výuky. Byly zpracovány výukové moduly, které se staly součástí školního vzdělávacího programu. Žáci získali možnost cestovat po evropských metropolích, kde studovali architekturu a výtvarné umění. Projektový tým vedený ředitelkou umožnil rozvoj školy v oblasti materiálního vybavení i ve zkvalitnění výuky. Škola získala na atraktivitě a dle zřizovatele patří mezi nejlépe hodnocené školy v kraji.

Autorka bakalářské práce není učitelem ve zkoumané střední škole.

## 4 Závěr

Téma bakalářské práce „**Vliv osobnosti ředitele na pedagogické směřování školy a inovace ve vzdělávání**“ bylo zkoumáno na případu konkrétní střední školy, která prošla zásadní proměnou od středního odborného učiliště na střední školu s uměleckým zaměřením. Tato změna se odehrála v období posledních deseti let, které tak byly zvoleny za zkoumané období. Osobnosti ředitele školy byla věnována největší pozornost jako hlavnímu nositeli a vykonavateli této změny.

Cílem bakalářské práce je posoudit vliv osobnosti ředitele na změnu programu střední školy a zhodnotit úspěšnost transformace střední odborné školy v desetiletém období.

V souladu s cílem bakalářské práce byly tedy stanoveny následující výzkumné otázky:

- 1) Má osobnost ředitele vliv na změnu programu stření školy a její směřování?
- 2) Byla transformace střední školy úspěšná?

Pro vlastní výzkum byly zvoleny následující metody: analýza dokumentů a rozhovor. Názor na roli osobnosti ředitele na směřování školy byl zkoumán v obecné části dotazníkového šetření v pedagogickém sboru sledované školy a v dotazníkovém šetření, provedeném se zákonným zástupcem žáka a členem školské rady. Respondenti byli zvoleni na základě předpokladu jejich nahlížení na tuto problematiku z různého úhlu pohledu a své role.

Oslovení respondenti se shodli na tom, že vliv osobnosti ředitele má zásadní vliv na změnu programu střední školy a její směřování. Za nejdůležitější kompetenci pro úspěšné řízení školy respondenti shodně považovali manažerské schopnosti. Zatímco pedagogický sbor považoval za nejvýznamnější osobnostní charakteristiku čestnost a spolehlivost, tedy vlastnost směřující především k němu, ostatní respondenti zvolili za nejvýznamnější rozhodnost, nadšení a zapálení pro věc. Tedy vlastnosti směřující k řešení situací.

Zbývající část dotazníkového šetření byla zaměřena na druhou výzkumnou otázku týkající se úspěšnosti školy. Kritéria úspěšnosti střední školy si stanovuje zřizovatel jako podklad pro hodnocení ředitele. Tato kritéria jsou však neveřejná. Pro pokud možno objektivní hodnocení školy byly tedy využity jiné veřejné zdroje informací: výroční zprávy školy, dlouhodobý záměr školy, informace o škole v médiích, písemné vyjádření zástupce

zřizovatele, zprávy z inspekční činnosti České školní inspekce. Otázky na téma zhodnocení transformace školy a její úspěšnosti byly také součástí dotazníkového šetření pro pedagogické pracovníky školy, zákonného zástupce žáka a člena školské rady.

Zhodnocení jednotlivých zdrojů:

Na základě analýzy dostupných dokumentů o škole a po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo prokázáno, že transformaci sledované střední odborné školy v desetiletém období lze považovat za úspěšnou. Ředitelka školy správně vyhodnotila situaci školy a nutnost změn v jejím směřování a našla mezeru v nabídce oborů středního regionálního školství. Na začátku sledovaného období správně vyhodnotila situaci jako kritickou pro školu. Nové studijní obory, o jejichž zavedení se zasadila, byly zásadní pro další úspěšný vývoj školy. Toto bylo potvrzeno závěry z inspekčních činností ČŠI, které jsou objektivním hodnotícím zdrojem informací. Důležitá byla také návaznost některých nových studijních oborů na původně vyučované učební obory krejčí – krejčová, a využití stávajícího vybavení i personálu školy. Podstatné je rovněž vnímání úspěšnosti školy pedagogickým sborem a zřizovatelem, podle něhož škola patří mezi nejlépe hodnocené v kraji.

Obě výzkumné otázky byly tedy zodpovězeny kladně. Úspěšnost školy byla dána především změnou ředitele školy a jeho osobním zasazením se o změnu směru vývoje školy.

Přínos bakalářské práce pro školský management lze spatřovat v možnosti inspirace pro management podobně ohrožených škol a pro zřizovatele středních škol.

## 5 Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M., *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN: 80-85865-66-1.
- BORSKÝ, F., *Lysá nad Labem, sborník o městech a jeho lidech*. Praha: Naše vojsko, n. p. 1982
- FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada publishing, a.s., 2010, 256 s. ISBN: 978-80-247-3067-7.
- HORVÁTHOVÁ, K., MANNIOVÁ, J., *Úvod do školského manažmentu*. AXIMA, Ivanka při Dunaji, 2008, 180 s. ISBN: 978-80-969178-6-0.
- KAŠPAROVÁ, J., *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2008, 89 s. ISBN 978-80-85118-12-4.
- LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 104 s. ISBN: 978-80-7357-899-2.
- LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 184 s. ISBN: 978-80247- 3902-1.
- MAZÁNKOVÁ, J., *Osobnost ředitele v procesu efektivního řízení a rozvoje základní umělecké školy*. Diplomová práce, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, fakulta pedagogiky, 2008, vedoucí práce Doc. PhDr. Alena Vališová, CSc.
- NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, 225 s. ISBN: 80-247-0577-X.
- PISOŇOVÁ, M., a kol., *Školský manažment pre študijné obory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov*, Univerzita Komenského v Bratislavě, 2014, 228 s. ISBN: 978-80- 223-3621-5.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J, *Pedagogický slovník*. 7. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2013, 392 s. ISBN 978-80-262-0403-9
- SLAVÍKOVÁ, L., *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: PedF UK, 2003. 40 s. ISBN 80-7290-133-8
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o., 384 s. ISBN 978-80-262-0644-6

TROJANOVÁ, I., *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014, 120 s. ISBN 978-80-7478656-3

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Management Press, 4. vydání, 2001, 314 s. ISBN: 80-7261-041-4.

WALTEROVÁ, E. *Kurikulum – Proměny a trendy v mezinárodní perspektivě*. Brno: MU, 1994., 185 s. ISBN 80-210-0846-6

### **Internetové zdroje**

1: NÚV: „Střední vzdělávání“, dostupné na: [www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani](http://www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani)

2: MŠMT: „Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989“, č.j. 25461/2009-20, s.3, dostupné na: [www.msmt.cz/file/10376\\_1\\_1/download/](http://www.msmt.cz/file/10376_1_1/download/)

3: MŠMT: „Struktury systémů vzdělávání a odborné přípravy v Evropě – Česká republika, vydání 2009/10, educz-0910.pdf, strana 24,

dostupné na: [www.msmt.cz/file/10185\\_1\\_1/download](http://www.msmt.cz/file/10185_1_1/download)

4: NÚV: „Střední vzdělávání“, dostupné na: [www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani](http://www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani)

5: „Právní subjektivita škol“, Deník veřejné správy: datum: 17. 9. 2002, zdroj: OF 4/2002, dostupné na: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=5134461>

6: MŠMT: „Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989“, č.j. 25461/2009-20, strana 20, dostupné na: [www.msmt.cz/file/10376\\_1\\_1/download/](http://www.msmt.cz/file/10376_1_1/download/)

7: Mikesková Š. : „Kurikulum – základní pilíř vzdělávání“ / Publikován: 14. 05. 2012, dostupné na: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/15567/KURIKULUM---ZAKLADNI-PILIR-VZDELAVANI.html/>

8: Základní vymezení činností, obsahu a forem práce České školní inspekce, datum: 6. 1. 2014 dostupné na: [www.csicr.cz/cz/Inspekcni-cinnost-QL/Inspekcni-cinnost](http://www.csicr.cz/cz/Inspekcni-cinnost-QL/Inspekcni-cinnost)

9 – 12: MŠMT – výkonová data, dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>

[www.ogdlysa.cz](http://www.ogdlysa.cz)

**Zákony a vyhlášky dostupné z:**

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=561~2F2004&rpp=15#seznam>:

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

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 472/2011 Sb., novela školského zákona

Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy

Zákon č. 284/2002, zákon, kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

**Další použité zdroje – materiály v listinné podobě zapůjčené ředitelkou školy:**

Archivní materiály SŠ OGD Lysá nad Labem

Dlouhodobý záměr SŠ OGD Lysá nad Labem 2014

Inspekční zpráva, č.j. ČŠI-837/08-02, s. 2, s. 6

Inspekční zpráva, č.j. ČŠIS-928/13-S, s. 2

Obecné informace vztahující se k demografii kraje jsou získány z Českého statistického úřadu a ze Středočeského kraje.

Výroční zprávy SŠ OGD Lysá nad Labem (školní rok 2003/2004 – školní rok 2014/2015)

## 6 Přílohy

### Příloha č. 1

#### Otázky pro ředitelku školy

Vážená paní ředitelko, dovoluji si Vás požádat o spolupráci při výzkumném šetření pro moji bakalářskou práci a prosím Vás o svolení zaznamenávat tento rozhovor.

Jsem studentka 3. ročníku kombinovaného studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě UK v Praze a zpracovávám závěrečnou bakalářskou práci na téma „Vliv osobnosti ředitele na pedagogické směřování a inovace ve vzdělávání.“ Vybrala jsem si toto téma i díky možnosti zaměřit se na příběh školy v posledních 10 letech. Cílem bakalářské práce je posoudit vliv osobnosti ředitele na změnu programu střední školy a zhodnotit úspěšnost transformace střední školy v desetiletém období. Jako předmět výzkumu jsem zvolila transformaci školy z krejčovského učiliště na střední školu uměleckého zaměření.

Doslovný přepis záznamu:

#### **1) Můžete mi říci něco o svojí profesní dráze?**

„Po absolvování VŠST v Liberci jsem začala pracovat jako koordinátor práce provozoven zakázkového krejčovství v Oděvní službě v Praze. Asi po čtyřech letech jsem nastoupila do Kovopodniku Nymburk nejprve jako technolog textilní výroby a následně jako vedoucí provozovny textilní výroby. V roce 1992 jsem byla jmenována zástupkyní ředitele pro odborný výcvik v SOU MH Lysá nad Labem a v roce 2003 jsem se stala ředitelkou této školy.“

#### **2) Zaujalo mě, že se Vaše škola přeměnila z tradičního krejčovského učiliště na střední uměleckou školu. Jak jste přišla na myšlenku, že právě tato specializace by mohla do budoucna být tou pravou pro zachování školy a posílení její prosperity?**

„Podle zájmu uchazečů ve školním roce 2003/2004 bylo zřejmé, že nemůžeme vymýšlet další učební obory, protože byl o ně zájem nulový. Nebyl zájem ani o obor s maturitní zkouškou operátor oděvní výroby, kde byl kladen důraz na tvorbu technické a



technologické dokumentace pro výrobu oděvů. Podmínkou bylo to, abychom začali s něčím, co umíme, pro co máme materiální vybavení a základ v pedagogickém sboru. Jediným možným řešením bylo zůstat u oděvního oboru a výuku posílit o výtvarnou složku. Tak jsme se dopracovali k oboru modelářství a návrhářství oděvů – vyučovat jsme začali v roce 2005. Po dvou úspěšných letech následoval obor grafický design a od roku 2012 obor textilní výtvarnictví.“

**3) Byla jste si od začátku jistá úspěchem této změny? Co podpořilo vaše rozhodnutí?**

„Jistota není nikdy, ale byla to pro školu jediná možnost, jak ji dostat opět mezi žádané školy. Ve Středočeském kraji jsme tehdy byli první střední školou, která vyučovala umělecké obory výtvarné. Tato mezera v síti škol rozhodnutí jednoznačně podpořila.“

**4) Jakým způsobem jste se v tomto oboru vzdělávala? Bylo to zapotřebí?**

„Vzhledem k tomu, že jsem absolventkou Střední průmyslové školy oděvní v Praze a následně textilní fakulty VŠST v Liberci, odborné vzdělání mi rozhodně nechybělo. Velice důležité bylo získávat postupně potřebné informace o výuce v uměleckých oborech prostřednictvím členství naší školy v Asociaci výtvarných škol, přesněji Asociaci středních a vyšších odborných škol s výtvarnými a uměleckořemeslnými obory ČR.“

**5) Jak jste zjišťovala poptávku o tyto obory v nabídce středních škol?**

„Zpočátku jsem sledovala průběh přijímacího řízení na uměleckých školách v celé ČR prostřednictvím internetu. Důležité informace také bylo možné čerpat na burzách a přehlídkách středních škol.“

**6) Mohla byste mi popsat svojí zkušenost se zřizovatelem, případně MŠMT při prosazování nových studijních oborů?**

„Zpracování záměru pro výuku nového oboru vzdělání je velmi náročné. Jsou to mnohostránkové tiskopisy s přílohami. V první fázi schvaluje predepsané dokumenty odbor školství kraje, pak rada kraje. Ve druhé fázi MŠMT. Velice důležité je i kladné vyjádření hospodářské komory, úřadu práce, eventuálně firem, které by zaměstnávaly potencionální absolventy. Vedení školy musí dostatečně obhájit důležitost výuky zvoleného oboru pro školu i region. Musí mít nastudovány záměry politiky kraje i MŠMT, které obory preferují v dalším období a použít je jako argument. Pokud škola v tomto

uspěje a neudělá formální chybu při podávání žádosti včetně dodržení termínů, není ani s jednou institucí problém.“

**7) Mohla byste mi říci něco o způsobu a postupu tvorby ŠVP pro nové studijní obory?**

„Pro každý obor je zpracován Národním ústavem odborného vzdělávání Rámcový vzdělávací program. Tento dokument obsahuje základní pravidla, která jsou potom rozpracována v ŠVP. Základem tvorby ŠVP je vytvořit dle pravidel RVP učební plán. Ten je rozdělen na všeobecné vzdělávací a odborné předměty. Každá škola může předměty, hlavně odborné, volit podle profilace školy. Učební plán musí korespondovat s povinností počtu hodin každého předmětu, které se musí odučit za studium, tedy za čtyři roky. Nejobsažnější část tvoří zpracování tematických plánů jednotlivých předmětů. Tam je nutno popsat, jak daný předmět koresponduje s ostatními předměty, co je cílem výuky, jaké metody při výuce předmětu lze použít, jak je žák hodnocen atd. Nemalou část ŠVP tvoří i popis kompetencí, které žák získá po absolvování výuky předmětu i celého oboru.“

**8) Do jaké míry se Vám povedlo zapojit ostatní pedagogy do tvorby ŠVP?**

„Koncepti ŠVP každého oboru jsem vytvořila já. Vyučující vytvořili skupiny a ty zpracovaly tematické plány jednotlivých předmětů. Se zapojením učitelů nebyl problém, každý si mohl vytvořit svoji podobu předmětu, samozřejmě za dodržení pravidel daných RVP. ŠVP je nutné pravidelně aktualizovat, proběhly už i úpravy učebních plánů, které se zaznamenávají do ŠVP formou dodatků. ŠVP každého oboru má cca 300 stran.“

**9) Jakým způsobem přijímali pedagogičtí pracovníci změny v orientaci školy?**

„Pedagogičtí pracovníci si v roce 2004 uvědomovali kritickou situaci, která vyplývala ze snižujícího se počtu žáků a absolutního nezájmu uchazečů o studium tehdy vyučovaných oborů. Do změny se zapojili všichni, hlavně při zpracování ŠVP. Dnes se počet pedagogů zdvojnásobil, protože jsme přijali učitele výtvarných předmětů.“

**10) Máte přehled o úspěšnosti Vašich absolventů v dalším životě? Jakým způsobem tyto informace získáváte?**

„Absolventi školy se hodně často k nám vracejí, někdy je jim umožněno, aby prezentovali své zkušenosti, hlavně ze studia VŠ, žákům vyšších ročníků. Škola si také vede evidenci přihlášek žáků na VOŠ a VŠ. Často dostáváme pozvánky na výstavu absolventských prací, módní přehlídky aj., kde se prezentují naši absolventi. Zprávy máme i z firem, kde

absolventi pracují. Mohu říci, že máme ve většině případů kladnou odezvu na úroveň vědomostí a dovedností našich absolventů.“

**11) Jako ředitelka školy máte jistě mnoho povinností, zbývá Vám čas na sebevzdělávání?**

„Každý rok se zúčastňuji minimálně dvou seminářů, které aktualizují moje znalosti legislativy, spolupracuji s ČŠI a krajským úřadem, zúčastňuji se jednání Asociace výtvarných škol. Před třemi lety jsem absolvovala dvouleté studium „Moderní trendy v řízení škol“. Často čerpám i z příkladů dobré praxe ostatních škol. A k nezaplacení jsou i konzultace s kolegy – řediteli jiných středních škol.“

**12) Jak jsem zjistila z dostupných zdrojů, Vaše škola je velmi úspěšná v projektové činnosti a v získávání vysokých grantů. Co mi o tom můžete říci?**

„Od roku 2005 získala škola prostřednictvím grantové činnosti více jak 20 mil. Kč. Je to jediná možnost, jak získat pro školu mimorozpočtové zdroje. Finanční prostředky, které škola dostane od zřizovatele, pokryjí pouze výdaje na energie a nejnútnejší provoz. Investice do obnovy materiálního vybavení školy nebo pořízení nového jsou hrazeny výhradně z peněz z úspěšných grantů. Bohužel si nedovedu představit, jak by škola vypadala a jak by mohla být podpořena například výuka ICT technikou bez možnosti grantů.“

**13) Jak se Vám daří motivovat své podřízené ke spolupráci na projektové činnosti?**

„Práce na projektu musí probíhat z 90% mimo pracovní poměr. Těch zbylých 10% je práce se žáky. Takto jsou i nastaveny smlouvy pro učitele, kteří jsou vybráni do týmu. Největší část práce učitele tvoří zpravidla zpracování nových výukových modulů. Účast v projektu zajistí učitelům zpracování vlastních výukových modulů, které využije při výuce, dojde k vybavení pracoviště pro výuku a součástí je i finanční stránka, kdy je učitel na základě dohody honorován za svou práci v projektu.“

**14) Jak vznikl projektový tým? Co bylo nejtěžší?**

„Co bylo nejtěžší, nemohu říci. Výhodou bylo, že zájem o tvorbu projektů vzešel přímo od vyučujících. Základ projektového týmu tvoří manažer projektu, účetní projektu a vedoucí projektového týmu. Největší počet je potom běžných členů – učitelů. Po prvních úspěších

se do projektové činnosti přidali i další. Samozřejmě, několik projektů bylo i neúspěšných, ale to motivovalo k dalším pokusům.“

**15) Jak zpětně hodnotíte uskutečněné změny v programu střední školy a co Vám přinesly? Šla byste do toho znovu?**

„Během uplynulých 12 let se škola posunula do kategorie škol, kde jsou vyučovány umělecké obory a vede si velice dobře. Získala členství v Asociaci výtvarných škol. Zájem o studijní obory neupadá. Velice se tu za tu dobu změnilo materiální vybavení učeben a vzniklo několik nových odborných učeben. Většina z nich je vybavena nejmodernější ICT technikou. Za tu dobu se stabilizoval pedagogický sbor i skupina nepedagogických pracovníků. Na většinu z nich se mohu maximálně spolehnout. Mezi zaměstnanci školy panují velmi korektní vztahy a všichni vykonávají svoji práci s velkou zodpovědností. Změny, které jsme ve škole provedli, mi přinesly spoustu zkušeností. Ověřila jsem si, že si snad umím vybrat ty nejlepší spolupracovníky, kteří svojí práci budou vykonávat zodpovědně a budou „naladěni na stejnou vlnu“ jako já. Jsem pyšná na naše žáky vždy, když někde škola prezentuje jejich práci, třeba na výstavách a přehlídkách. A jestli bych do toho šla opět? Pokud není ředitel školy ve své práci osamocen, je to polovina úspěchu. Za velice zásadní považuji mít jasnou vizi, kam se má škola ubírat a s touto vizí je nutné podrobně seznámit zaměstnance školy. Myslím, že toto fungovalo dobře. Všichni jsme táhli ta jeden provaz a doufám, že to tak bude i nadále. S dnešními zkušenostmi bych do toho šla znovu.“

Děkuji Vám za rozhovor.

## Příloha č. 2

### Dotazník pro pedagogické pracovníky střední školy

Vážení kolegové, obracím se na Vás s prosbou o laskavé zodpovězení níže uvedených otázek v dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci na téma **Vliv osobnosti ředitele na pedagogické směřování školy a inovace ve vzdělávání**. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Budete-li mít zájem o výsledky šetření, ráda Vám je na požádání zašlu. Pokyny pro vyplňování naleznete u každé otázky.

Předem děkuji za Váš čas a vstřícnost.

Jarmila Žigová – studentka 3. ročníku kombinovaného studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě UK v Praze.

#### 1. Jak velký vliv má osobnost ředitele školy na její kvalitu a prosperitu?

(vyberte jednu možnost)

- a) Zásadní (bez výborných charakterových a osobnostních vlastností nelze úspěšně vést školu)
- b) Částečný (není v týmu sám...)
- c) Malý (nejdůležitější je kvalita pedagogického sboru)

#### 2. Jaké osobnostní charakteristiky ředitele školy považujete za nejvýznamnější?

(vyberte maximálně **pět** možností a přiřaďte jim ohodnocení důležitosti na bodové škále od 1 do 5; 1 = nejvíce významná, 5 = nejméně významná)

- a) Vysoká pracovní morálka.
- b) Nadšení a zapálení pro věc
- c) Ochota se dále vzdělávat.
- d) Pochopení a tolerance k druhým.
- e) Adekvátní sebehodnocení a sebedůvěra.
- f) Čestnost a spolehlivost.
- g) Flexibilita.
- h) Rozhodnost.
- i) Ctižádost.
- j) Vliv na spolupracovníky.
- k) Tvořivost.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### 3. Které kompetence ředitele považujete pro úspěšné řízení školy za nejdůležitější?

(vyberte k jednotlivým kompetencím ohodnocení důležitosti na bodové škále 0 – 10 bodů pro nejvyšší ohodnocení)

- a) Schopnost přijímat a nést odpovědnost.
- b) Sociální kompetence (komunikativnost, empatie ...).
- c) Koncepční kompetence (tvořivost, globální myšlení, řešení problémů...).
- d) Způsobilost se dále rozvíjet.
- e) Vůdčí kompetence (vize, strategické myšlení, vliv...).
- f) Manažerské kompetence (plánování, organizování, kontrola...).
- g) Odborné kompetence (znalosti, dovednosti z oboru)
- h) Osobnostní kompetence (pravidelné vzdělávání, schopnost poučit se z chyb).

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- i) Schopnost zdůvodňovat a hodnotit.
- j) Pozitivní uvažování a proaktivní jednání.


**4. Co je pro Vás nejučinnějším zdrojem motivace?**

(vyberte k jednotlivým zdrojům ohodnocení důležitosti na bodové škále 0 – 10 bodů pro nejvyšší ohodnocení)

- a) Úspěchy školy.
- b) Spravedlivá odměna.
- c) Přijetí odpovědnosti za svěřený úkol, zajímavé zadání (např. projekt).
- d) Vlastní pedagogická práce – prostor pro tvořivost.
- e) Zaměstnanecké výhody.
- f) Možnost osobního a profesního rozvoje.
- g) Veřejné uznání dobře odvedené práce
- h) Možnost experimentovat, ověřovat v praxi nové metody.
- i) Sankce (např. za nesplnění úkolu).
- j) Jiné, uveďte jaké:


**5. Jaký styl vedení preferujete?**

(vyberte 1 – 2 možnosti)

- a) Ředitel školy dává pokyny a kontroluje jejich plnění.
- b) ŘŠ autoritativně udává dlouhodobý směr a vizi.
- c) ŘŠ se zaměřuje na mezilidské vztahy, méně na úkoly a cíle.
- d) ŘŠ rozhoduje na základě dohody, deleguje, naslouchá.
- e) ŘŠ ukazuje cestu, vyžaduje perfektní plnění úkolů
- f) ŘŠ je rádcem, zaměřuje se na dlouhodobý profesní rozvoj.

**6. Autorita nadřízeného by měla spočívat v: (doplňte)**

**7. Učitelům se dobře spolupracuje s ředitelem, který: (doplňte)**

**8. Jaké zdroje informací podle Vás nejvíce vypovídají o kvalitě školy? (vyberte i více možností)**

- a) Kontrolní zprávy (např. ČŠI).
- b) Počty přijatých uchazečů.
- c) Počty úspěšných absolventů a jejich uplatnění v životě.
- d) Souhrnná klasifikace.
- e) Zpětná vazba od žáků, rodičů, veřejnosti.
- f) Umístění žáků v soutěžích.
- g) Mediální prezentace.
- h) Jiný zdroj, uveďte jaký:

**9. Který faktor byl nejdůležitější pro zachování školy ve školském rejstříku?**  
(vyberte i více možností)

- a) Změna vedení školy.
- b) Změna studijních oborů.
- c) Projektová činnost školy.
- d) Kvalitní pedagogický sbor.
- e) Další vzdělávání pedagogických pracovníků.
- f) Materiální zabezpečení a vybavení školy.
- g) Možnost ubytování v domově mládeže.
- h) Jiný důvod, uveďte jaký:

---

**10. Jak byste hodnotil/a úspěšnost školy po desetiletém období její transformace?**

(ohodnoťte známkou jako při klasifikaci, lze i mínus či plus)

---

**Závěrem Vás žádám o vyplnění následujících informací: (zaškrtněte odpověď)**

**Jste:**            MUŽ            ŽENA

**Věková kategorie:**

- 1. 19 – 29 let
- 2. 30 – 39 let
- 3. 40 – 49 let
- 4. 50 – 59 let
- 5. 60 a více let

**Délka praxe v oboru:**

- 1. Do 10 let
- 2. 11 – 20 let.
- 3. 21 – 30 let
- 4. Více než 30 let.

Děkuji. J. Žigová

### Příloha č. 3

#### Dotazník pro zákonného zástupce žáka a člena školské rady

Vážená paní,

obracím se na Vás s prosbou o laskavé zodpovězení níže uvedených otázek v dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci na téma **Vliv osobnosti ředitele na pedagogické směřování školy a inovace ve vzdělávání**. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Pokyny pro vyplňování naleznete u každé otázky.

Předem děkuji za Váš čas a vstřícnost.

Jarmila Žigová – studentka 3. ročníku kombinovaného studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě UK v Praze.

#### 1. Jak velký vliv má osobnost ředitele školy na její kvalitu a prosperitu?

(vyberte jednu možnost)

- d) Zásadní (bez výborných charakterových a osobnostních vlastností nelze úspěšně vést školu)
- e) Částečný (není v týmu sám...)
- f) Malý (nejdůležitější je kvalita pedagogického sboru)

#### 2. Jaké osobnostní charakteristiky ředitele školy považujete za nejdůležitější?

(vyberte maximálně pět možností a přiřaďte jim ohodnocení důležitosti na bodové škále od 1 do 5; 1 = nejvíce významná, 5 = nejméně významná)

- l) Flexibilita.
- m) Tvořivost.
- n) Ochota se dále vzdělávat.
- o) Pochopení a tolerance k druhým.
- p) Adekvátní sebehodnocení a sebedůvěra.
- q) Ctižádost.
- r) Vysoká pracovní morálka.
- s) Rozhodnost.
- t) Čestnost a spolehlivost.
- u) Nadšení a zapálení pro věc.
- v) Vliv na spolupracovníky.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### 3. Které kompetence ředitele považujete pro úspěšné řízení školy za nejdůležitější?

(vyberte k jednotlivým kompetencím ohodnocení důležitosti na bodové škále 1 – 10 bodů pro nejvyšší ohodnocení)

- k) Pozitivní uvažování a proaktivní jednání.
- l) Sociální kompetence (komunikativnost, empatie ...).
- m) Koncepční kompetence (tvořivost, globální myšlení, řešení problémů...).
- n) Manažerské kompetence (plánování, organizování, kontrola...).
- o) Vůdčí kompetence (vize, strategické myšlení, vliv...).
- p) Způsobilost se dále rozvíjet.
- q) Odborné kompetence (znalosti, dovednosti z oboru)
- r) Osobnostní kompetence (pravidelné vzdělávání, schopnost poučit se z chyb).

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



- s) Schopnost zdůvodňovat a hodnotit.
- t) Schopnost přijímat a nést odpovědnost.
- 4. Jaké zdroje informací podle Vás nejvíce vypovídají o kvalitě školy?** (vyberte i více možností)
- i) Kontrolní zprávy (např. ČŠI).
- j) Počty přijatých uchazečů.
- k) Počty úspěšných absolventů a jejich uplatnění v životě.
- l) Souhrnná klasifikace.
- m) Zpětná vazba od žáků, rodičů, veřejnosti.
- n) Umístění žáků v soutěžích.
- o) Mediální prezentace.
- p) Jiný zdroj, uveďte jaký:
- 
- 5. Který faktor byl nejdůležitější pro zachování školy ve školském rejstříku?** (vyberte i více možností)
- i) Změna vedení školy.
- j) Změna studijních oborů.
- k) Projektová činnost školy.
- l) Kvalitní pedagogický sbor.
- m) Další vzdělávání pedagogických pracovníků.
- n) Materiální zabezpečení a vybavení školy.
- o) Možnost ubytování v domově mládeže.
- p) Jiný důvod, uveďte jaký:
- 
- 6. Jak byste hodnotil/a úspěšnost školy po desetiletém období její transformace?** (ohodnoťte známkou jako při klasifikaci, lze i mínus či plus)

## **Příloha č. 4**

### **Otázky pro zástupce zřizovatele**

Vážený pane magistře,

dovoluji si Vás požádat o krátké vyjádření, které bych chtěla zpracovat jako pohled zástupce zřizovatele v případové studii.

Jsem studentka 3. ročníku kombinovaného studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě UK v Praze a zpracovávám závěrečnou bakalářskou práci na téma „Vliv osobnosti ředitele na pedagogické směřování a inovace ve vzdělávání.“ Vybrala jsem si toto téma i díky možnosti zaměřit se na příběh školy v posledních 10 letech.

Cílem mojí bakalářské práce je posoudit vliv osobnosti ředitele na změnu programu střední školy a zhodnotit úspěšnost transformace střední školy v desetiletém období. Součástí empirického výzkumu práce by měl být i názor zástupce zřizovatele na současný stav.

Odpovězte mi, prosím, na následující otázky:

- 1) Jak posuzuje zřizovatel snahu škol o změnu jejich studijního programu?
- 2) V desetiletém období došlo k transformaci středního odborného učiliště na střední školu, vyučující umělecké obory. Byli jste vedení školy nápomocni při realizaci tohoto projektu – jakým způsobem?
- 3) Škola je v současnosti jedinou uměleckou střední školou zřizovanou Středočeským krajem. Považujete transformaci školy a snahy vedení o její prosperitu za úspěšné? Prosím, zdůvodněte.

Děkuji předem za Váš čas.

Jarmila Žigová

Doslovný přepis písemného vyjádření zástupce zřizovatele:

#### **Jak posuzuje zřizovatel snahu škol o změnu jejich studijního programu?**

„Návrh na změnu vzdělávací nabídky školy se posuzuje ve vztahu k uplatnitelnosti absolventů na trhu práce, finanční náročností oboru, oborové struktuře dané lokality atd. Záleží na konkrétní situaci, jaký je rozsah a směr směny, důvod, výchozí stav, historie, specifika regionu atd.“

**V desetiletém období došlo k transformaci středního odborného učiliště na střední školu, vyučující umělecké obory. Byli jste vedení školy nápomocni při realizaci tohoto projektu – jakým způsobem?**

„Vedení školy předložilo jasnou a promyšlenou koncepci, jednalo samostatně a systematicky. Transformačním změnám nebylo ze strany zřizovatele bráněno, administrativně byl proces řešen standardním způsobem.“

**Škola je v současnosti jedinou uměleckou střední školou zřizovanou Středočeským krajem. Považujete transformaci školy a snahy vedení o její prosperitu za úspěšné? Prosím, zdůvodněte.**

„Transformaci lze považovat jednoznačně za úspěšnou, což je důkazem manažerských schopností ředitelky školy, která dokázala včas reagovat na změnu vnějších podmínek ve společnosti (demografický vývoj, sociálně – hospodářské změny) a nezabezpečila jen existenci ohrožené školy (počet žáků), ale svým působením vytvořila kvalitní odbornou školu se zvyšujícím se renomé. Škola v současnosti poskytuje v oblasti uměleckých oborů velmi kvalitní vzdělávání, má kvalifikovaný pedagogický sbor, materiální podmínky na vysoké úrovni a velmi dobré hodnocení kontrolních orgánů. Vliv osobnosti ředitele školy má na dlouhodobé fungování instituce zásadní význam, což platí i v případě uvedené školy – působení osobnosti ředitelky je zcela zřejmé. Vedení školy (ředitelka školy) systematicky zajišťuje rozvoj instituce ve všech oblastech, což školu vynáší mezi nejlépe hodnocené školy v kraji.“