

Přílohy:**1. Tabulka četností výskytu zvolených znaků u ředitele A(R1)**

znak	R1 na straně	PZR1 na straně	ZR1 na straně	AR1 na straně	UR1 na straně	Výskyt celkem
1. osobnost a vůle	3-6; 6-10; 22-28; 14- 22; 108- 113	6; 143;	16; 135;	11; 147	22; 63; 135;	14
2. nástupce	150; 151- 164; 61- 64; 136- 144; 144- 147; 131- 136	106-108;		110;	117;	9
3. skromnost	190-198	30; 31;51	17-18; 132; 39-40	12-13;		8
4. odhodlání a výsledky	33-40; 86- 100; 100- 105; 113-118; 211-219	8; 31; 86;	58;	54;	42; 62; 97;	13
5. píle	125-130; 220-225	50-51; 68-69;	131; 17; 76; 152- 153	128-129; 71	22-23; 42; 62; 80;	15
6. zásluhy a sebereflexe	120-122; 111-123; 166-174	141	149; 152;92-93	89; 151- 152	24; 43-45;	11

2. Tabulka četností výskytu zvolených znaků u ředitele B(R2)

znak	R2 na straně	PZR2 na straně	ZR2 na straně	AR2 na straně	UR2 na straně	Výskyt celkem
1. osobnost a vůle	2; 7; 13- 15; 15; 19-20; 23; 28; 118	5;	16; 35	9;	21; 95;	14
2. nástupce	118-122; 69; 71; 100-104; 124-127; 140-144	101-102;	110-114;	106-107;	116-117;	10
3. skromnost	2-3; 127- 128; 112- 116;	27,6; 28- 29; 152- 153	14-15; 34- 35; 141- 143	31-33		11
4. odhodlání a výsledky	47-51; 40-43; 62-65; 65-69; 78-86	6; 44- 46; 153- 154	13-14; 52- 54; 52; 163	10;	52-56	14
5. píle	105-107; 70-76; 95-96; 91-93; 93-95; 100-104	66-67	73-76; 91- 92; 121- 122; 132- 134; 141- 144	127-128; 70-71	79-80; 147	16
6. zásluhy a sebereflexe	97-98; 109-110; 26-27	27; 104;	164-165; 166	31-32; 157-158; 158-159; 159;	38-39; 136- 140; 161-162; 168;	15

3. Tabulka četností výskytu zvolených znaků u ředitele C(R3)

znak	R3 na straně	PZR3 na straně	ZR3 na straně	AR3 na straně	UR3 na straně	Výskyt celkem
1. osobnost a vůle	4-7; 9-11; 31-34; 44- 45	4; 4; 4-5; 76;	13-14; 64; 135;	145-146; 149-150	23-25; 25; 52- 53; 153-156	17
2. nástupce	137; 137- 146; 146- 149; 100- 102; 114- 115; 115- 116; 117- 119; 120- 122	90-91	93-95	97-99	101-104	12
3. skromnost	97-100; 107-110; 103-107	7-11;	13-18;	22-23; 120;	25-26	8
4. odhodlání a výsledky	15-21; 22- 25; 28-29; 133-137; 145-146; 146-151; 65-66; 67- 75; 83-84; 79-81; 129-131	5-7; 59- 60; 44	14-15; 17- 8; 80-81; 46-47; 114	51-52; 83- 85;	150; 87-89; 150;150	25
5. píle	171-179; 119-120; 179-181; 109-110; 110-113	109-110;	112-113; 58-59; 62- 65,66-67	116; 116- 119	54;	13
6. zásluhy a sebereflexe	126-136; 163-165; 182-185	30-31; 127	33-34; 129- 133; 128; 35; 134- 138; 139; 140; 141- 143	37-38; 84- 85; 87; 145-149	72;73; 74-75	21

1 Příběh ředitele A

2 Školu otevřeli ve staré budově první třídou v září v roce 2006/2007, to bylo v době,
3 kdy se startovala kurikulární reforma. „Začínal jsem s 10 dětmi jako ředitel a učitel, plus
4 jedna učitelka angličtiny a jednatelka. Následně potom jsem po 3 roky po sobě učil v první
5 třídě, a potom ještě další roky ve čtvrté a páté třídě. V každém případě jsme ale každý rok
6 otvírali novou první třídu a výsledkem bylo, že každým rokem škola rostla a rostla ... (...)
7 a pak jsme se přestali do staré budovy vlastně vejít, a tak jsme si tu budovu chtěli
8 zrekonstruovat, ale protože sousedé nám nedali povolení, kdy se vymlouvali na hluk a okna
9 a podobně, tak vlastně jsme nemohli provést přístavbu, což se ukázalo, že bylo nakonec
10 dobré, protože místo toho jsme postavili tuhleto novou školu, no“. A škola znovu rostla a
11 rostla až do současnosti, kdy mají 140 dětí a paralelní třídy na prvním stupni. V současné
12 době začínají nově tento školní rok s šestou třídou. Původním záměrem bylo mít školu pouze
13 pro první stupeň, ale zároveň si uvědomili, že když jejich děti odcházely na víceletá gymnázia
14 se 100 % úspěšností, že by byli schopni je ještě na základní škole vzdělávat i nadále „.. a
15 teď je to tak, že teda máme 140 dětí a máme vlastně paralelní třídy na prvním stupni. A teď
16 začínáme nově tento školní rok s šestou třídou. Původně naše děti odcházely na víceletá
17 gymnázia a měli jsme úspěšnost 100 % při přechodu na ta gymnázia, akorát jsme po celou
18 tu dobu věděli, že když jsme schopni je na ta gymnázia protlačit, připravit, takže potom třeba
19 teď tam nejsou úplně šťastné, nebo že by jim bylo bývalo ještě vyhovovalo nějaké 2 nebo 4
20 roky si víc pohovět na základní škole a ne hned vtěsnat do té role středoškolského vlastně
21 studenta, což je spíš otázka nějaké znalosti pro středoškolské gymnaziální studium než to, že
22 by tady nebyly děti, které by neměly potenciál studovat a jednou studovat vysokou. „Čili já
23 jsem tady od začátku a vlastně ta škola po té pedagogické stránce vyrostla pod mýma rukama,
24 jsem na to opravdu pyšný, protože já jsem sem přišel s nějakou představou, s nějakým
25 konceptem, s nějakou analýzou toho, co je možné a naopak, a co je žádoucí a co je nežádoucí,
26 a následně jsme vlastně společně s jednatelkou Martinou takhle to založili a ono to zkrátka
27 funguje. A po prvních pěti letech, kdy jsme poslali tu první skupinu dětí do světa po prvním
28 stupni, tak jsme mohli konstatovat, že to není žádná experimentální škola, že je to koncept,
29 který je životaschopný, je žádoucí, který má svoji klientelu, ob stojí v konkurenci. Vlastně
30 spolupracujeme s pedagogickou fakultou, vodíme sem studenty, ukazujeme jim příklady

31 *dobré praxe, děláme semináře pro učitele. Myslím, že jsme i atraktivním zaměstnavatelem,*
32 *čili takhle tohle je ten příběh školy.*

33 Těžké chvíle

34 Škola však zažila také těžké chvíle, kdy v průběhu růstu školy se v blízkosti školy
35 otevřela velká konkurence a tím bylo otevření školy Open Gate... „*a v tu chvíli polovina*
36 *našich dětí z principu a jaksi z podstaty odešla tam, a nás to zpátky srazilo vlastně do nějaké*
37 *ekonomické mizérie. To nastalo asi po třech letech fungování, no a tak jsme se z toho nějak*
38 *oklepali. Jenže v tu chvíli otevřel v Praze Klaus Nový Porg první stupeň a zase nám tam*
39 *odešla polovina školy, zase jaksi z podstaty, protože studovat u Kellnera nebo studovat u*
40 *Klausa bylo pro ty lidi jaksi prestižní. A tak jsme si prožili 2 takovéhle exody těch dětí, kdy*
41 *nás to opravdu ekonomicky zase vrátilo o několik let zpátky. Tak to bylo to byla hodně hodně*
42 *frustrující“.* No další problém a vlastně přetrvávajícím, je zoufalý nedostatek kvalitních
43 učitelů. My na realizaci takovéhoho konceptu tu potřebujeme učitele, kteří jsou samostatní,
44 kreativní, motivovaní, odborně kvalifikovaní a těch je hrozně málo. A proto jsme tady udělali
45 také několik přehmatů, že jsme přijali člověka, který se neosvědčil a pak jsme vlastně nedělali
46 celý školní rok nic jiného, než že jsme to nějakým způsobem museli uhlazovat, opravovat,
47 možná i trochu kamuflovat a samozřejmě s každým takovýmto člověkem, který do toho našeho
48 týmu přišel a nevybrali jsme ho správně, zase ta škola se uvrhla do nějakých problémů, do
49 nějaké mizérie. Ředitel školy se snaží vybírat uchazeče z řad učitelů ukázkovou hodinou.
50 „*Tak viděl jsem jich možná 50, tak si troufám tvrdit, že jsem nějak zcitlivělý k tomu poznat,*
51 *jaký ten uchazeč má kvality, i když jde učit do nějakého úplně neznámého prostředí neznámé*
52 *děti a v podstatě neznámou látku.“.* Řediteli se osvědčila spolupráce s pedagogickou
53 fakultou, kdy do školy nastupují na souvislou 6 týdenní praxi studentky posledního ročníku
54 učitelství a těm schopným škola s úspěchem nabízí možnost pracovního poměru. „*No ale*
55 *samozřejmě zase pro, řekněme, nějakou tu generační vyváženost nebo tu věkovou vyváženost*
56 *toho sboru to taky není ideální“.* Navíc mladé učitelky brzy odchází z důvodu mateřství a po
57 ní se ještě na školu dosud nestihly vrátit nebo jdou pracovat do jiného oboru.

58 Motivace zaměstnanců

59 Škola má dvě skupiny zaměstnanců – české učitele a americké učitele. Právě
60 Američané, kteří učí na škole anglicky, jsou více přizpůsobiví než Angličané, což je dáno

61 jejich životním stylem, ochotou cestovat a přesouvat se. Jsou interkulturním přínosem, ale
62 také jinak vzdělaní a neví nic o tradici českého školství ani o Evropské dimenzi nebo ani nic
63 moc o Evropské unii. Toto však pro školu není až tak podstatné, protože rodiče si pro své
64 děti volí tuto školu zejména proto, že je s rozšířenou výukou jazyků. „*na prvním místě je*
65 *důležitá ta angličtina, a to je, to je vlastně ta nejvýznamnější deviza těch učitelů z Ameriky,*
66 *že umí. Ale samozřejmě potom debata s těmi učiteli o kvalitě, o směřování té školy a unie je*
67 *složitá, protože mu často třeba ani těm našim konceptům nerozumí. Je tam jako hodně složité*
68 *vyjednávání s těmi učiteli a je pravda, že ta spolupráce české a anglické větve je obtížná a*
69 *často má najednou jedna skupina pocit, že ta druhá pracuje méně, a také si někdy v detailech*
70 *nerozumíme úplně přesně, protože některé detaily je i třeba pro nás složité si překládat*
71 *navzájem do angličtiny atd.“ Motivace zaměstnanců je výrazná po finanční stránce „Tak*
72 *například mají tady nějaký konkurenční plat, to je jasné, ten je zhruba průměrně třeba o*
73 *5000,-Kč nad běžným tabulkovým platem v této zemi. Ale i tak věřím, že se sem lidé nehlásí*
74 *jen kvůli penězům. Je to spíš o tom prostoru k seberealizaci. My jim tady až tak nic*
75 *nepředepisujeme, žádoucí kvalitu jím spíš popisujeme ve formě nějakého cílového stavu a*
76 *dáváme jim prostor, aby si k tomu zvolili své vlastní prostředky, které jim vyhovují. A potom*
77 *hodně podporujeme jejich profesní růst. Ten profesní růst spočívá jednak v tom, že jsou tady*
78 *v komunitě lidí, kdy každý je něčím inspirativní, má dobré nápady. A jen si tou školou projít*
79 *a vidět, co dělá druhý učitel, je obohacující. Investujeme poměrně hodně do vzdělávání*
80 *učitelů v opravdu v rádech tisíců, možná desetitisíců ročně. Některé učitele na některé kursy*
81 *posíláme do zahraničí, čili rozhodně je to profesní růst. To jsou asi ty hlavní důvody. A možná*
82 *ještě mnohem menší počet dětí ve třídách, ten taky určitě táhne, a menší počet hodin.*
83 *Standardní je úvazek na 22 hodin týdně, u nás učí učitel 16 až 18 hodin a to proto, aby se ve*
84 *zbylém čase mohl opravdu extra dobře na tu svoji práci připravovat. Učitelé se snažíme v*
85 *tomto ohledu nepřetěžovat, i když samozřejmě každý z nich potom má svůj individuální*
86 *projekt“.*

87 Klíčové okamžiky, důležitá rozhodnutí

88 Těžké okamžiky prožívala škola po první návštěvě ČŠI, která přišla hned po prvním roce
89 existence. Ředitel školy se zamýšlí nad způsoby hodnocení školy ČŠI „*Tak těžké okamžiky*
90 *prožívala škola po první návštěvě ČŠI, která přišla hned po prvním roce existence. Způsoby*
91 *hodnocení školy ČŠI podle zavedených prizmat, podle jakýchsi vlastních měřítek hodnocení,*

92 *kdy mezi nereálné a kuriózní požadavky na začínající školu s 10 dětmi patřila např. chybějící*
93 *interaktivní tabule... Přitom hodnocení pro naši školu bylo v té době velmi stěžejní;*
94 *z ekonomických důvodů jsme potřebovali získat maximální, tj. 100% dotaci od státu.*
95 *K získání dotace je přitom potřebné dobré hodnocení ČŠI, která v té době naši školu*
96 *hodnotila jen jako dobrou. I přes toto hodnocení se našťestí škole podařilo dotaci získat...ale*
97 *rodiče v zásadě začali se podívat nad tím, jak je to možné, že si platí školné za průměrnost*
98 *... Mezi sporné požadavky k přiznání dotace patří také prokazování výsledků kvality měřením*
99 *v podobě standardizovaných testů, jako je Scio nebo Calibro, a škola si bohužel nemůže*
100 *dovolit, aby děti skórovaly ve srovnávacím testu pod úrovní, pod průměrem, který je*
101 *republikový. „Jenomže, když máme 15 nebo třeba i 12 dětí ve třídě a z toho je třeba nějaký*
102 *žák integrovaný, tak při takhle malém počtu každý žák, který ten test pokazí, tak nám snižuje*
103 *průměr, a to dost zásadně, je to třeba někdy o 5 % a to je hodně. Takže toto je taky jako*
104 *obtížné riziko. No, nicméně my už jsme nyní našťestí v pozici, kdy můžeme někdy opravdu*
105 *trvat na naší jakési pedagogické autonomii. Čili nemusíme se podbízet našim klientům, má-*
106 *li se to tak říct, poněvadž jich máme víc než potřebujeme, ale ty doby, kdy každé místo ve*
107 *škole, které zůstalo neobsazené v tom školním roce, znamenalo značnou finanční ztrátu, tak*
108 *to byl opravdu boj a v je to obrovská úleva teď, když se nemusím vlastně starat o to, jestli se*
109 *někomu zalíbím za každou cenu, aby jsem ty peníze na to roční školné přinesl. Po stabilizaci*
110 *školy, která nastala před čtyřmi lety, tedy nastává přesně opačná situace, kdy škola řeší převis*
111 *zájemců, není pro rodiče problém platit školné, škola má tak výborné reference. „(...) teď už*
112 *jsme v té situaci, kdy jsme si svojí klientelu našli, kdy s tím máme na tom trhu ve vzdělávání*
113 *nějakou cílovou skupinu, která si nás hledá a to je obrovská výhoda, když už v podstatě*
114 *nemusíme vynakládat peníze na reklamu, protože reference našich rodičů, pověst, kterou*
115 *máme, renomé, o kterém se už nyní tady minimálně, tedy v regionu Praha východ, tak je*
116 *dostačující na to, abychom mohli tady dělat dobře svoji práci“.*

117 *Ředitel školy je právem hrdý na svůj úspěch a říká: „mohli jsme ukázat tu*
118 *stoprocentní prostupnost s víceletými gymnázii. Také jsme dnes určitě hodně atraktivní tím,*
119 *že u nás zatím mohou postupovat na druhý stupeň, i když už se opět objevují nějaké*
120 *podezíravé hlasy, proč bychom tedy děti připravovali dobře na víceletá gymnázia, když je*
121 *přece v našem zájmu, aby tady zůstaly a pokračovaly na druhém stupni, ale není to pravda,*

122 *protože máme takový převis zájemců, že i šestou třídu povedeme, vždycky je dost dětí, které*
123 *jsou zvenčí“.*

124 Úspěch a připisování zásluh

125 *„Zcela určitě si myslím, že jsem s paní jednatelkou Martinou dohromady silná*
126 *dvojice a vzájemně se držíme nad vodou, když to potřebujeme ... určitě jsme silný vedoucí*
127 *tým, kdy si dokážeme poradit nebo pomoc tak, jak je potřeba“.*

128 Zásadní pro úspěch je pro ředitele opora ve složení učitelského sboru ... *„když je*
129 *škola dobrá, tak to stojí a padá s těmi učiteli, kteří tady jsou, čili musí to být učitelé, co přijali*
130 *nějakou naši vizi za svou a kteří jsou této vizi oddáni - této škole nebo těm dětem - a jsou*
131 *ochotni zkrátka investovat ve svém životě do své práce víc, než jim třeba ukládá zákoník*
132 *práce. Myslím si, že je to tady jiné, než je na státních školách běžné, čili určitě je to o podpoře*
133 *nebo o tom souznění, o tom osobním individuálním nasazení každého z těch učitelů. No a pak*
134 *je tady obrovská podpora od některých rodičů, kteří nám pomáhali distribuovat letáčky, když*
135 *jsme otevírali šestou třídou, kteří pomohli sponzorsky, pomohli v rámci svých profesí a v tak*
136 *tohle byla obrovská pomoc... Ted' už jsme v situaci, kdy jsme si svojí klientelu našli, kdy máme*
137 *na trhu ve vzdělávání nějakou cílovou skupinu, která si nás hledá a to je obrovská výhoda,*
138 *když už v podstatě nemusíme vynakládat peníze na reklamu, protože reference našich rodičů,*
139 *pověst, kterou máme, renomé, o kterém se už nyní tady minimálně ví, tedy v regionu Praha*
140 *východ, tak je dostačující na to, abychom mohli dělat dobře svoji práci. Ředitel by byl rád,*
141 *kdyby se podařilo dostat do jejich školy i děti z běžných rodin, které si z ekonomických*
142 *důvodů nemohou dovolit platit školné a nyní uvažují nad možnostmi realizace této myšlenky.*
143 *„My nechceme být exkluzivní školou v tom smyslu, že bychom vylučovali nyní nějaké děti z*
144 *možnosti u nás studovat, ale je pravda, při všech těch investicích, které byly provedeny - do*
145 *této budovy, do rozjezdu celého toho konceptu - že my ještě nejsme ekonomicky v tom*
146 *postavení, abychom třeba mohli zřídit nějaký nadační fond, který by umožnil tady studovat*
147 *dětem prostě z běžných rodin, které by si jinak třeba školné tady u nás platit dovolit nemohli.*
148 *To je to, co mě teď trápí,*

149 Když se nedaří škole

150 Když se škole nedaří - no tak nejdřív řeknu, na koho se obracíme, když potřebuje
151 pomoc. Tak my hledáme pomoc i z venku - máme vynikající školní psycholožku, která je
152 externí, vlastně nám v počátcích hodně do začátku pomáhala kolegyně z pedagogické fakulty
153 jakožto externí supervizorka. Zkrátka máme ještě nějaký okruh lidí, ke kterým se můžeme
154 utíkat pro radu, pro nějaký objektivní nadhled nad tou situací. Ale když se doopravdy nedaří
155 a my samozřejmě dobře víme, kde máme ty slabé články toho řetězu, tak hodně vynakládáme
156 lidem podporu. A to opravdu značnou podporu si myslím. Dopřáváme našim lidem supervizi,
157 individuální mentoringem, vysíláme je na kursy, stanovujeme pro ně rozvojové plány, ulevuje
158 jim v povinnostech a zkusíme to nějakou dobu. Ale pokud se stále nedaří a zejména pokud
159 je ten konkrétní člověk v zásadě rezistentní proti tomu, aby nějakým způsobem svoji práci
160 změnil nebo aby se zlepšil, tak jak potřebujeme, tak s takovým člověkem se musíme rozejít,
161 což se většinou odehraje v rámci toho prvního roku, kdy učitele přijímáme výhradně na dobu
162 určitou. Velké změny ale už v současnosti nenastávají, tým na prvním stupni je relativně
163 stabilizovaný i když dojde i tam k nějakým personálním obměnám i v tomto roce, ale už to
164 nejsou změny, které by nějakým způsobem otřáslы základy téhle školy, protože v tuhle chvíli
165 já už mám 30 učitelů ve sboru a tak vyměnit jednoho nebo 2 lidi ze 30 není taková rána, jako
166 když měním jednoho ze čtyř lidí.

167 Výchova nástupce

168 ... jsem si vědom toho, že je potřeba si nástupce vychovávat. Já teda samozřejmě
169 ještě po několik let určitě svoji další životní dráhu spojuji s Magic Hill. Taky se občas s
170 Martinou dostaneme na tu otázku, jestli spolu zestárneme nebo jestli nás do budoucna nějaká
171 odluka čeká - ještě nevíme, jak to bude. V každém případě teď v tuhle chvíli tady mám
172 zástupkyni pro první stupeň, což je zcela určitě kádr do vedení, mám tady vedoucí učitelku
173 anglické sekce, čili rovněž, to je členka nějakého užšího vedení, no a hledám a zatím teda
174 jsem nenašel zástupce pro druhý stupeň, ale protože je to opět v tuhle chvíli jenom 1 třída,
175 tak vlastně by ta problematika toho vedení nebyla tak rozsáhlá. Takže to zatím mám pod
176 křídly já, ale do budoucna určitě chci, aby někdo byl mým zástupcem. A zástupci se
177 pochopitelně mají šanci vypracovat a teď je otázka, jestli budou na tu funkci po mě čekat,
178 anebo jestli půjdou třeba někam jinam, do nějakých jiných konkursů, ale tohleto je velice
179 hypotetická úvaha, protože v tuhle chvíli to místo je obsazeno mnou a já mám ještě mnoho
180 let před sebou, kdy budu pracovat, takže vlastně zatím si nemyslím, že je tady nějaká urgentní

181 *potřeba si toho nástupce budovat. Spíše si budovat spolupracovníky, s kterými budeme v*
182 *synergii a na které se budou moct stoprocentně spolehnout sám. Když si potom například*
183 *odjedu na týden někam na nějakou konferenci, tak budou mít absolutní jistotu, že všechno*
184 *běží tak jak má.*

185 Slova závěrem

186 *Tak je určitě zajímavé ještě říct, že mám tady ve škole v posledních třech letech také*
187 *své vlastní děti. A byla to zvláštní situace, kdy jsem na nás skrze ty své vlastní děti nahlížel, i*
188 *na tu práci svých kolegů ještě z perspektivy rodiče, a trochu více jsem ještě viděl pod pokličku*
189 *všeho toho, co se dělo ve třídách. A k této situaci jsme se museli všichni - já i moji učitelé -*
190 *nějakým způsobem vymezit a prostě si říct, v jakých rolích tady jsme, protože být současně*
191 *rodiče i nadřízený není dobré. A to si myslím, že se snad podařilo. A za druhé mám tu*
192 *zaměstnanou také svoji ženu – je učitelkou v první třídě. A to od doby, kdy jsme zoufale*
193 *hledali a potřebovali dobrou učitelku a nemohli ji pořád najít. Zase to znamenalo pro moji*
194 *rodinou i pro zdejší soužití zde na pracovišti nějaká rizika, ale zase si myslím, že jsme vše*
195 *dokázali překonat. Bohužel musím ještě říci, že naše škola tady v Říčanech se obecně netěší*
196 *dobré spolupráci s městem. Město je hlavním odpůrcem, bylo odpůrcem už při výstavbě této*
197 *školy a spolupráce s MÚ s panem starostou je komplikovaná. A to je něco, co je naprosto*
198 *nepochopitelné, protože radnice by měla o školství ve svém regionu pečovat, a to i když se*
199 *jedná o školství soukromé. Stejně tak je tady bohužel určitá distanc mezi ostatními obecními*
200 *školami a námi. Je zkrátka vidět, že jsme každý trošku na jiné lodi, s každým plujeme jiným*
201 *směrem, máme jiné možnosti. Naopak je tady relativně hodně kolem nás soukromých škol.*
202 *Tady v Říčanech tuším čtyři nebo pět jiných soukromých škol. My jsme se vypracovali, jme*
203 *z nich největší, ale znovu říkám - pokud je tady třeba soukromá škola na principu Montessori,*
204 *tak s tou vlastně nesoupeříme. Oni mají svoji klientelu. My máme svoji klientelu. Pak jsou*
205 *tady další školy, které vznikly podobně jako my, že nejdřív byla školka, pak pokračují prvním*
206 *stupněm. My je nevnímáme jako konkurenci z toho důvodu, že máme těch několik let náskok,*
207 *kdy jsme vlastně si ty dětské nemoci, která ta škola má prožili a je to teprve čeká. Čili*
208 *nevnímáme je jako ohrožující pro nás, spolupráce nebo ty vztahy jsou rezervované, ale nejsou*
209 *nepřátelské.*

210 Celé naše povídání bych uzavřel tím, že sám to vnímám tak, že se tady každý den v
211 téhle škole něco nového přiučím, ne vždycky se mi práce daří, jsem si vědom toho, že se
212 dopouštím chyb, vzhledem ke své osobnosti jsem dost horká hlava a někdy nejsem úplně
213 diplomat při nějakých jednáních, tak to potom jsou problémy. Vidím stále, že mám na čem
214 pracovat a měl jsem tu možnost pracovat s profesionálním koučem v minulém roce, stále
215 jakousi podporu v tomhle ohledu mám. Čili je to pro mě zkrátka otevřený proces, kdy pořád
216 ještě rostu a s tím, jak rostu já, s tím tak tady všichni rosteme, stejně tak s tím roste ta škola.
217 A to je si myslím důležité, protože to, jestli jsme dobrá škola, neodvozuji od nějakého status
218 quo, ale od toho, jestli jsme v pohybu. Jakmile bychom se jednou zastavili a už nic
219 významného se nedělali, nic nového jsme nezkoušeli, neměli bychom kam směřovat, tak to by
220 byla naše záhuba, to by byl konec. V první fázi existence školy naše klientela, kterou jsme
221 měli, tak byla zatížená velkým snobismem. Byli to lidé, co sem ráno přijížděli ve svých ve
222 svých Jaguárech a jejich motivace pro to, aby děti chodily do Magic Hill byla ta, že
223 potřebovali někde svým sousedům vyprávět, jak mají dítě zapsané do soukromé školy. A
224 takovýchto lidí jsme se postupem času zbavili. Věřím tomu, že nyní sem v 90 % případů rodiče
225 dávají hlavně proto, že jsou si vědomi toho nadstandardu, který se tady dostává, že mají v
226 nás důvěru, že oceňují naši práci a že si obecně váží hodnoty vzdělání. A to je důležité. Ti
227 lidé, co nám tady na začátku požadovali ty červené koberce a 5 hvězdiček protože na jiné
228 dovolené nikdy nejezdili, tak ti už tady nejsou. Jsou to lidé bohatí, ale ve většině případů ke
229 svému bohatství přišli poctivou prací, a proto tu poctivou prací taky tady u nás ve škole umí
230 ocenit.“

231 Ještě dodatek: „Já se vlastně zabývám školou na úrovni strategické. To, co tady osobně řídím
232 a co tu nikdo jiný nedělá je to něco, čemu říkám Klient servis, tzn., že velmi pečlivě střežím,
233 jaké jsou nálady a vnímání naší školy mezi našimi klienty a v případě, že bych cítil nějaký
234 problém, tak ho okamžitě řešením ze své úrovně, hodně se věnuji marketingu školy -
235 propagaci školy, tak to jsou věci, ke kterým se vlastně dosud nikdo z mých kolegů neměl jak
236 se dostat, protože tahle práce 2 lidi nevyžadovala.

1 **Rozhovor se spolupracovníky ředitele A:**

2

3 1. Jaká je nejvýraznější vlastnost pana ředitele?

4

5 Zřizovatel:

6 „V jeho charakteristice je to vize, to strategické myšlení, to směřování školy, neustálé
7 vyhledávání nových pedagogických směrů, ale i směrů v oblasti businessu. Myšlenka
8 posunu školy dál. Je to odhodlání, sám studuje, aby obstál v budoucnosti“.

9

10 Asistentka:

11 „Slušný a poctivý člověk s rytířskými hodnotami. Je pracovitý a je na něj spolehnoutí. Hůř
12 zvládá stres. Je si toho vědom, pracuje na tom, ale občas je toho na něm moc a pak jedná
13 impulzivně. Takový řízený cholericismus.“

14

15 Zástupce ředitele:

16 „Je to kreativita a to, že se dokáže „snížit“ i k dětem – nevyvyšuje se, zúčastňuje se všech
17 aktivit. Má osobní přístup k lidem. Pokora ano, vůle a urputnost ano, skromnost ano, je
18 vcelku plachý“

19

20 Učitelka:

21 „Ředitel je velice charismatický ... je zodpovědný, mohu se na něj spolehnout. Umí řešit
22 věci i v časové tísní, mohu se na něj obrátit o pomoc. Je organizačně schopný Udržuje si
23 přehled o dění na obou stupních školy. Zúčastňuje se akcí ve škole. Škole ze sebe dává
24 maximum, je odhodlaný k tomu, co dělá. Dokáže prosadit své směřování a odůvodnit
25 zvolenou cestu.“

26

27 2. Čemu nebo komu připisuje pan ředitel úspěchy školy?

28

29 Zřizovatel:

30 „To je kombinace mnohého, načasování, budování teamu, být o krok napřed ale
31 dodržovat každodenní proces a management školy, získat lidi, kteří budou souznít s Vámi.

32 *Přišel včas s myšlenkou před 10 lety – bylo to štěstí ale i vytrvalost, jeho zatvrzelost jít za*
33 *svou vizí. “*

34

35 *Asistentka*

36 *„Neúspěchy bere na sebe – lidsky se ho to hodně dotýká. Úspěch nepřipisuje sobecky sám*
37 *sobě – o něj se dělí s ostatními. Ostatní – jak je v něj potlačovaný cholerismus, tak to*
38 *v něm někdy zbytečně vybuchne“.*

39 *Zástupce ředitele*

40 *„Oceňuje druhé, chápe, že úspěch je tvořen prací druhých. Má rychlou zpětnou vazbu a*
41 *nešetří chválou... Ale někdy je to o jeho naladění, někdy bez důvodu „vybublá“. Je trochu*
42 *cholerik. Je trochu ješitný“.*

43 *Učitelka*

44 *„Nedokáže se smířit s průměrností školy, přináší inovace, nenechá lidi přešlapovat na*
45 *místě. Snaží se vytvářet tým lidí, kteří budou realizovat jeho vize. Bohatství úspěchu vidí*
46 *v lidech. Ví o nich, ví o tom, co mají za problémy. Aktivně se o lidi zajímá. Mluví s lidmi.*
47 *Snaží se do lidí lidsky vcítit. Snaží se zaznamenávat pozitiva a říkat je lidem. Chválí za*
48 *úspěch“.*

49

50 3. V čem nebo kdy se projevilo jeho největší odhodlání?

51

52 *Zřizovatel:*

53 *„V jeho osobním zaujetí školou a prací, všem jde příkladem, má tah jít napřed a mít vize.*
54 *A přitom je schopen vše vysvětlit a zprostředkovat kolektivu kantorů pod sebou“.*

55 *Asistentka*

56 *„Nejodvážnější rozhodnutí – rozjetí druhého stupně – ač ne vše bylo dokončeno,*
57 *připraveno a úplně přesně doděláno pro druhý stupeň. Jednoznačně nemá rád*
58 *průměrnost!“*

59

60 *Zástupce ředitele*

61 *„Nevzdal se při narůstající konkurenci školy. V těžkých časech naopak všechny*
62 *povzbuzoval i když to i pro něj bylo těžké. A vyplatilo se mu to“*

63

64 Učitelka

65 „Aktuálně je jeho ambicí mít kvalitní II. stupeň školy včetně všech náležitostí. Osobní
66 ambice vztahuje ke škole. Chce, aby vše bylo vynikající. Hledá cesty pro zlepšení – jít o
67 krok dál. Svoje osobní ambice promítá do rozvoje školy. Nemá jiné ambice mimo školu“.

68

69 4. Jaký je jeho styl řízení: autoritativní nebo liberální?

70

71 Zřizovatel:

72 „On se dopracoval od autoritativního po liberální. Má přirozenou autoritu. Nepoužívá
73 direktivní systém. Umí řídit a motivovat lidi.“

74 Asistentka

75 „Chtěl by být více autoritativní, ale u něj převažuje liberalismus stále – ale pokud přijde
76 situace s nutností různého přístupu, tak pak ne vždy to má správnou odezvu. Vidím trochu
77 problém v rozpolcenosti vedení na ředitele a na jednatelku – nejsou úplně přesně
78 vymezeny kompetence a rozhodovací pravomoci“.

79 Zástupce ředitele

80 Spíš liberální ale umí být i autoritativní. Delegovat se naučil časem.

81

82 Učitelka

83 „Když je potřeba je autoritativní jinak je demokratický. Svá rozhodnutí na zdravé úrovni
84 dokáže zpochybňovat. Stále zvažuje správnost a aktuálnost cesty. Pokud se časem ukáže,
85 že neměl pravdu tak svoje rozhodnutí přehodnotí“.

86

87 5. Pokud se pro něco rozhodne, jak často a zda vůbec mění svoje rozhodnutí?

88

89 Zřizovatel:

90 „Ne, je schopen se přizpůsobit realitě, spíš individuálně přesvědčuje jednotlivce“.

91

92 Asistentka

93 „Umí přiznat chybu, ale on vlastně nemusí přiznávat zásadní chyby. Umí se i omluvit“

94

95 Zástupce ředitele

96 „Snaží se o zpětnou vazbu, ale nerad mění rozhodnutí. Je to introvert. Není pro něj
97 jednoduché chválu druhým vyjádřit, ale dělá to“.

98

99

100 Učitelka

101 „Nedokáže se smířit s průměrností školy, přináší inovace, nenechá lidi přešlapovat na
102 místě. Snaží se vytvářet tým lidí, kteří budou realizovat jeho vize. Podle toho usměřňuje
103 své rozhodnutí“.

104

105 6. Jakým způsobem vybírá své zaměstnance, co rozhoduje o jejich přijetí?

106

107 Zřizovatel:

108 „Je to velmi rizikové, radši si počkáme – pokud je tam nějaký signál (negativní) tak si
109 radši počkáme. Radši kvalitní lidi a počkáme si, ale jsme schopni se rozloučit s učiteli i
110 uprostřed školního roku. Řízení je to několikakolové, nejdřív nás zajímají jeho povahové
111 vlastnosti a to, zda má schopnost jít „stejnou cestou“ jako my a potom až jeho vzdělání.
112 To si může doplnit i tady u nás“.

113 Asistentka

114 „Vždy se snaží iniciativně hledat nejen odborníka ale i kvalitního člověka lidsky. Aby
115 člověk zapadl do našeho kolektivu. Vše dělá s předstihem – vybírá pečlivě dopředu“.

116 Zástupce ředitele

117 „Tým tvoří paní jednatelka. On u toho není. On se hodně oddělil časem od kolektivu lidí
118 – kantorů. Asi mu chybí zpětná vazba. Řeší koncepci a rozvoj školy. Školu hlavně řídí
119 jednatelka, ale kdyby tady nebyl, všem by moc chyběl“.

120 Učitelka

121 „Nebere kohokoliv, byť se vzděláním – radši si počká. Člověk musí zapadnout do
122 kolektivu školy“.

123

124 7. Je ředitel „tažným koněm nebo koněm na přehlídku“?

125

126 Zřizovatel:

127 „*On je obojím...*“

128

129

130

131 Asistentka

132 „*Je tažným koněm jednoznačně, ale umí se i prezentovat. Nezalekne se jakékoliv práce.*

133 *Umí kdykoliv a kdekoliv zaskočit*“.

134 Zástupce ředitele

135 *Tažným koněm je v koncepci a ve výuce – ekonomiku řeší jednatelka. Bohužel pan ředitel*

136 *není úplným prezentátorem. Nerad je na „výsluní“, nerad vystupuje před větším počtem*

137 *lidí*

138 Učitelka

139 *Jednoznačně tažný kůň – řemeslná píle. Umí podpořit druhé a ukázat jejich výsledky a*

140 *úspěchy. Sám je velice skromný.*

141

142 8. Úspěch a neúspěch školy – komu ho přisuzuje?

143 */Pohled do zrcadla nebo pohled z okna ven? /*

144

145 Zřizovatel:

146 „*Hledá, proč byl neúspěch a co jiného by šlo dělat jinak. Hledá to především u sebe.*

147 *Příklad – neúspěch – finanční problémy školy – hledal, jak rychle zajistit ukotvení školy*

148 *a garance pro rodiče. Školu bere jako svoje dítě.*“

149 Asistentka

150 „*Cíleně drží v hlavě pochvaly, děkované emaily, i drobné poděkování a vyzdvižení*

151 *drobných úspěchů. Viz den otevřených dveří. Chce lidi potěšit. Drobné neúspěchy si bere*

152 *hodně osobně – jako velké osobní selhání. Je ztotožněný s celkovým fungováním školy*“.

153 Zástupce ředitele

154 „*Úspěch je, pokud se daří dětem a lidem. Spoustu věcí nechává v sobě a vše vyvře naráz.*

155 *Nejsou jasně dané role mezi ředitelem a jednatelkou. Hodně ho lidi obcházejí a jdou za*

156 *jednatelkou. Je to introvert – dlouho je ticho, hledá v sobě a pak bouchne. Je skromný.*

157 *Úspěch připisuje druhým a neúspěch sám sobě – tají a řeší to v sobě. Vadí mu, když lidé*
158 *nejedou na své maximum i přes něj“.*

159 Učitelka

160 *„Neúspěch připisuje sobě, úspěch připisuje kolektivu lidí okolo sebe. Těm, co se na tom*
161 *podíleli. Dokáže přiznat svou chybu – dobře reflektuje nastalou situaci a přebírá nutnou*
162 *zodpovědnost“.*

1 Příběh ředitele B

2 „Ředitel, aby byl ve své funkci efektivní, musí to chtít dělat. A to chtění není o té pozici,
3 ale protože mě baví něco tvořit, budovat, pracovat s lidmi, něco dělat“.

4 Ředitel pochází z nečitelské rodiny, ale darem od rodičů byla rada, aby dělal to, co ho
5 baví. Vystudoval zemědělkou – inženýr – po studiu nastoupil na Šumavu, ale kvůli rodině
6 a jejímu bydlení se přestěhovali do Prahy. Napadlo ho zajít na školskou správu, protože
7 zkušenosti s dětmi z loděnice už měl. Získal práci jako zastupující učitel pro předměty
8 přírodopis a TV. Na škole zůstal a postupně se stal vedoucím kabinetu biologie na Praze
9 8, dostudoval při zaměstnání pedagogiku a další potřebné vzdělání. Po revoluci v roce
10 1989 využil zkušenosti z praxe předsedy základní organizace odborů ve škole, kdy ho
11 tato práce přivedla k práci s lidmi, k informacím o financování a ekonomických tocích
12 peněz. Otevření hranic umožnilo setkávání se zahraničím a porovnávání zkušeností atd.,
13 což byly další ohromné zkušenosti a informace. V této porevoluční době se zúčastnil
14 vyhlášeného konkurzu na ředitele na školy na Praze 4, který jako jeden z 8 lidí ve 34
15 letech vyhrál. A spolu s dalšími stejně nadšenými pedagogy začali budovat novou školu.
16 Naprosto a zcela intuitivně a věřili, že dobře. *Naprosto zásadní zlom pro mě však nastal,*
17 *když vedoucí školského úřadu zorganizovala školení managementu pro 6 nových ředitelů.*
18 *Týden nám vysvětlovali podstatu managementu, která se tolik netýkala právních a*
19 *ekonomických záležitostí, ale hlavně podstatou vedení lidí. Zdůrazňovali tedy, že se lidé*
20 *nemají řídit, ale skutečně vést. Naučili jsme se rozlišovat tyto dva zásadní pojmy – že vést*
21 *znamená, že chci lidi rozvíjet a řídit je budu až ve chvíli, kdy hoří. Dále kdo to je ředitel,*
22 *jak pracovat s informacemi atd. Velmi mě to tehdy oslovilo a spolu se spolupracovníkem,*
23 *který byl zástupcem ředitele, jsme se dohodli, že budeme v tomto smyslu organizovat*
24 *vzdělávání. Šel jsem tedy studovat Bc obor Školský management na UK, který byl v té*
25 *době teprve krátce otevřen. To mi dalo další vhled a nasměrovalo mě, jak dále vést lidi.*
26 *Rozhodl jsem se jít tímto směrem a začal jsem se ještě více zabývat lidmi v naší škole –*
27 *důraz jsem kladl na pochvalu, na jednání s nimi, začali jsme dělat společné programy,*
28 *společná setkání, prostě hodně jsme lidi spojovali.*

29 *V roce 1993 jsme získali díky projektu 3/4 milionu z evropských fondů na vybavení školy,*
30 *což byl ohromný úspěch v té době. Mnoho lidí tento úspěch zase dále nasměroval a škola*
31 *se o to více semkla, protože lidé viděli, že se daří, ohromně je začalo bavit tvořit a budovat*
32 *tu novou školu, se kterou chtěli být na špici a stále být alespoň o krok napřed před*

33 *ostatními. Už v té době jsem chtěl být ředitelem autonomním – tehdy vzniklo na Praze 4*
34 *Kolegium ředitelů – ale já jsem říkal: ne ne ne, všichni ředitelé by měli mít stejný přístup*
35 *k informacím a ne že nám jiní ředitelé budou nejprve informace prosívat... 15 let*
36 *ředitelování na této škole bylo dobou přeměn i v našem vzdělávacím systému – například*
37 *jsme pilotovali tvorbu školních vzdělávacích programů. Také jsme se zapojili do různých*
38 *asociací a sdružení ředitelů škol, byl jsem mnoho let členem redakční rady Učitelských*
39 *listů. Velmi jsem si toho považoval, protože v redakční radě tehdy seděla elita národa ve*
40 *vzdělávání, což byla pro mě jako ředitele samotného škola jako hrom. Protože jsem byl*
41 *členem Přátel angažovaného učení, na naší škole se konalo několik celostátních setkání*
42 *s účastí až 400 učitelů. Následně se zaměřovali na propojení a setkávání studentů,*
43 *mladých učitelů, učitelů studentů, uvádějících učitelů a ředitelů škol na školách.*
44 *Prohlubovali a propagovali jsme propojení vysoké školy s praxí, začali jsme*
45 *spolupracovat s Kritickým myšlením, kdy jsem byl jedním ze zakládajících členů. V té*
46 *době bylo období, kdy jsme se dostávali do party lidí, která také něco vyvíjela, něco dělala*
47 *a byla tzv. na špici v oblasti školství“.*

48 **Těžké chvíle**

49 *„V roce 2007 nastal můj další zlom, kdy jsem si prožil svoji osobní krizi, ale rozhodl jsem*
50 *se původní školu opustit a jít po 15 letech ředitelování do nového konkurzu. Na školu,*
51 *kteřá neměla dobrý ohlas – děti ze školy odcházely, sbor nebyl stabilní... Konkurz jsem*
52 *vyhrál a na tuto „rozpadající se“ školu jsem přišel i s celým novým managementem 10*
53 *lidí – od zástupce po školníka. To byl pro okolí šok. Výhoda byla, že jsme školu přejímali*
54 *v pololetí, takže jsme měli čas na rozkoukání se a navíc do září bylo nutné mít napsaný*
55 *nový vzdělávací program školy. I když původní vedení už něco v tomto smyslu*
56 *vypracovalo, ale to co bylo vytvořeno, tak to absolutně nekorespondovalo s naší vizí, se*
57 *kteřou jsme tam přišli. A tak jsme nastartovali a ten půlrok jsme byli každý měsíc a půl*
58 *na dva dny pryč a tvořili. Pracovali jsme s videorozbory nastartovali jsme kritické*
59 *myšlení. Videorozbory nám ukázaly hodně – natáčení cizích hodin a natáčení vlastních*
60 *hodin – ukázaly prostor pro diskusi. A také jsme proto pochopili co je důležité: že je lepší*
61 *vedení k přemýšlení, nenařizování toho, co mají lidé dělat, nechávat prostor pro značnou*
62 *míru dobrovolnosti. Nechtěl jsem nařizovat, ale potřeboval jsem, aby to lidi bavilo – to*
63 *považuji za zásadní věc.*

64 **Motivace zaměstnanců**

65 *Proto se také učitelský sbor časem vytríbil – lidem, kterým se tato spolupráce nelíbila*
66 *nebo nemohli podle ní pracovat, odešli. Mezitím jsme přijímali nové lidi, kdy dnes*
67 *z původní sestavy zůstali současní mentoři – nesmírně schopní lidé, kteří během 7 let*
68 *„rozkvetli“ – našli se, vědí jak mohou učit a současně mají na škole dostatečný prostor*
69 *tvořit. Vždy jsem dbal na to, že pokud se chce člověk vzdělávat a růst, peníze nikdy nejsou*
70 *problém, vždy se na vzdělávání seženou. Beru to jako formu benefitu, která je podle mého*
71 *názoru zásadní. Raději než velké odměny, zajistím pracovníkovi odborný růst – to jsou*
72 *podle mě také peníze a pro mě osobně priorita. Mojí zásadou při vybírání zaměstnanců*
73 *mimo jiné je, že to musí být týmový hráč. My tady jinak nefungujeme. Pomáhá nám, že*
74 *jsme fakultní školou. Hodně učitelů získáváme díky této pozici, kdy studenti naši školu*
75 *poznají v rámci praxe nebo párové výuky a po skončení školy sem nastoupí. Studenty*
76 *PedF využíváme jako pomoc také při organizování konferencí. Ještě se vrátím k párové*
77 *výuce, kdy u studentů, kteří ji u nás absolvují, se může objevit obrovský potenciál.*
78 *Důvodem je, že si studenti projdou praxí na více školách a naše škola je tak zaujme, že*
79 *k nám nastoupí. Ale všechno závisí na jejich vedení, dobrém příkladu, praxi apod. Potom*
80 *mohou za rok nesmírně profesně a osobnostně vyrůst. To se nám daří“.*

81 **Klíčové okamžiky, důležitá rozhodnutí**

82 V současné době je škola jedním z účastníků 7 letého pilotního výzkumného projektu
83 Pomáháme školám k úspěchu. „*Tento projekt dostal do škol to, co si přál i stát, ale*
84 *nakonec to bylo zrušeno – to je vlastní hodnocení škol, ve kterém se extra hodnotí průběh*
85 *vzdělávání. Díky účasti v projektu jsme vytyčili další úkol: zdokonalit se ve vedení lidí.*
86 *Cílem je oddělit řízení a vedení lidí. S tím souvisí také změna kultury uvnitř školy.*
87 *Znamenalo to zavedení koučování a časovou investici do zpětné vazby. Lidé poznávali,*
88 *že zpětná vazba jim pomáhá. Společně s pedagogickými konzultanty projektu se naučili*
89 *připravovat hodiny, spolupracovat a zlepšovat výuku v souladu s plánovaným rozvojem*
90 *školy. Konzultant pracuje na škole pouze tři dny v týdnu, ale neposkytuje řediteli školy*
91 *ani vedení projektu žádné hodnotící informace“.*

92 **Úspěch a připisování zásluh** Ředitel je hrdý na to, že škola, kterou vede, je ve znamení učící
93 se komunity. Věří, že největší vliv na zlepšování kvality výuky má, když na sobě učitelé
94 kontinuálně pracují a navzájem se učí. Interakce mezi pedagogy přináší novou kvalitu. Nejde
95 totiž jen o předávání praktických zkušeností mezi učiteli, ale i o společné hledání cest, jak dělat
96 věci stále lépe, a společný vývoj. Osobně prošli poznáním sebe sama, analyzováním vlastních

97 potřeb, kurzem komunikace, každý učitel má plán svého osobního rozvoje, které se analyzuje a
98 hodnotí nad pedagogickým portfoliem, které si každý učitel vede. Ředitel se domnívá, že
99 k úspěchu vždy vede zainteresovanost lidí v tom konkrétním procesu a především zase pořád to
100 samé – že je to baví tvořit, rozvíjet se, poznávat a mít sdílenou vizi. „ *Já musím otevřít prostor
101 svým zaměstnancům, musím ale mít svoji vizi ředitelskou, my jako tým vedení také musíme mít
102 vizi, jako sborovna sdílenou vizi... Musím být odborník, musím umět individualizovat, myslet i na
103 svůj rozvoj a spoustu dalších věcí. Současný úspěch školy je úspěchem mých kolegů, nebýt jich,
104 tak by škola tak úspěšná nebyla. Naše spolupráce, spolupráce užšího vedení, vstup do projektu,
105 vliv pedagogické konzultantky, která stála na začátku projektu, kvality a hodnoty kultury školy,
106 které se stále snažíme rozvíjet. Nároky na učitele jsou nyní ještě výraznější z důvodu
107 začleňování všech skupin dětí do školy. A tak se v jedné třídě běžně sejde dítě výrazně
108 zpomalené v učení a dítě s IQ 140. Například těch s IQ 140 má jedna kolegyně ve třídě
109 6 ... A musí to zvládnout. Takže nároky na učitele máme dost velké, ale snažíme se je
110 vzdělanostně podporovat všemi možnými prostředky a způsoby. “*

111 *Například je úžasné, že se mohou badatelé projektu v rámci svých otevřených hodin
112 navštěvovat a být účastní na hodinách kolegy s jinou aprobačí. Pozorovat například
113 způsob výuky angličtiny po jednotlivých ročnících. Tomu se říká prorozvojové inovativní
114 učení. Proto díky projektu Pomáháme školám k úspěchu cítím úspěch naší školy – díky
115 systematičnosti, kterou se naše škola naučila propojovat do všech oblastí života školy.
116 Úspěch lidského potenciálu je ale nezpochybnitelný. Je odrazem perfektně odborně i
117 lidsky sestaveného týmu“.*

118 **Když se nedaří škole**

119 *Když se nedaří, tak to se vždy dívám do sebe a hledám chybu. A dělám je, já to vím. Pokud
120 někdo odchází z naší školy, ať už jako žák a nebo zaměstnanec, vždy mně zajímá proč.
121 Hledám chybu nejprve u nás a zamýšlím se nad ní. Nedorozuměním mezi kolegy
122 předcházíme pravidelnými hodnotícími rozhovory. Také moje dveře ředitelny jsou pro
123 každého otevřené, vědí, kde mě najít, kde hledat radu, pomoc. “*

124 **Nástupce**

125 *Ředitel si nástupce nevybírám, což je mu už často vyčítáno. Moje dvě zástupkyně jsou
126 naprosto samostatné a léty prověřené. Jsem okamžitě zastupitelný. Když bych nějakou
127 dobu nemohl na škole být, nic výraznějšího by se nestalo. V současnosti mám ředitelování*

128 *prodlouženo o dalších 6 let, ale víme jak to je – jedinou jistotou ředitele je nejistota.*
129 *Možnost odvolatelnosti ředitele je ze zákona veliká.*

130 **Slova závěrem**

131 *„Jsem se školou v Kunraticích spjatý hodně. Rozhodující je pro mě změna školní*
132 *kultury, důraz na vzájemnost. Ředitel musí oddělit řízení od vedení lidí a opravdu se*
133 *snažit vytvořit asymetrickou podporu, která opravdu pomáhá a to je to, co cítím, že jsme*
134 *v Kunraticích udělali veliký pokrok. Že to budujeme systematicky. Soustavné celoživotní*
135 *vzdělávání dá člověku mnohem více, než celé dlouhé studium na konkrétní vysoké škole.*
136 *Takoví jsou moji i spolupracovníci Můj ředitelský život výrazně ovlivnilo členství*
137 *v různých expertních skupinách, celý život studuji, učím se vést a motivovat a vštěpovat*
138 *lidem postupné celoživotní učení vlastním příkladem. Neustálé celoživotní vzdělávání*
139 *dá člověku mnohem více, než celé dlouhé studium na konkrétní vysoké škole. A takoví*
140 *jsou i moji SA také hledám vždy u sebe chyby. A dělám je, já to vím. Pokud někdo odchází*
141 *z naší školy, ať už jako žák a nebo zaměstnanec, vždy mě zajímá proč. Hledám chybu a*
142 *zamýšlím se nad ní. Nedorozuměním mezi kolegy předcházíme pravidelnými rozhovory.*
143 *Také moje dveře ředitelny jsou pro každého otevřené, vědí, kde mě najít, kde hledat*
144 *radu, pomoc. Myslím, že já musím otevřít prostor svým zaměstnancům, musím ale mít*
145 *svoji vizi ředitelskou, my jako tým vedení také musíme mít vizi, jako sborovna sdílenou*
146 *vizi... Musím být odborník, musím umět individualizovat, myslet i na svůj rozvoj a*
147 *spoustu dalších věcí.*

148 *Na závěr bych ještě rád řekl, že jako fakultní škola PedF si uvědomujeme a také*
149 *kritizujeme nedostatečnou délku praxí studentů učitelství na pedagogických fakultách.*
150 *Proto jsme nově součástí projektu Učitel naživo. Cílem je snaha otevřít v České republice*
151 *studium, kdy by výuka teorie a absolvované praxe byla v poměru 50:50, které současné*
152 *pedagogické fakulty neumožňují“.*

1 **Rozhovor se spolupracovníky ředitele B:**

2 1. Jaká je nejvýraznější vlastnost pana ředitele?

3

4 Zřizovatel:

5 „Jednoznačně kreativita, zapálenost, rozvaha, vzdělanost a odhodlanost.

6 *Urputností jít za svojí vizí, neustálou pracovitostí, více pracovním než osobním životem“*

7

8 Asistentka:

9 „Kreativnost a inovátorství v nápadech.

10 *Klade si za cíl jít neustále dál, ač někdy trpí kvalita již probíhající činnosti.“*

11

12 Zástupce ředitele:

13 „Má neustálé vize a snaží se o něco nového. Není spokojen s cílem a myšlenkou, ale stále
14 vyhledává další a další. Proto taky někdy vše úplně nedokončí, ale na to se obklopil lidmi,
15 kteří to dodělají.“

16 „Jeho ambicí je vytvořit prosperující školu pro žáky. Učí se školu tak, aby děti byly
17 motivovány učit se po celý život. Ne všichni okolo něj to sdílejí. Škole věnuje maximum i
18 na úkor svého osobního života. Je klasický workoholik.“

19

20 Učitelka:

21 „Pracovitost, aktivita, schopnost vize, nekompromisnost“.

22

23

24 2. Čemu nebo komu připisuje pan ředitel úspěchy školy?

25

26 Zřizovatel:

27 „Svým spolupracovníkům. A to je také tak trochu jeho zásluha, že si je uměl vybrat a
28 správně je vede.“ „I když se rád prezentuje, moc dobře ví, že úspěch je spojen s jeho
29 pracovníky“. Svým záparem pro věc, svým vlastním příkladem - umí strhnout lidi, je veselý
30 a společenský člověk.“

31 Asistentka:

32 „On si uvědomuje, že má okolo sebe tým lidí, kteří vše dotáhnou a zajistí denní činnost.
33 Je to v týmových rolích“.

34 Zástupce ředitele:

35 „Škola je pro něj naprosto prioritní i na úkor osobního života. Neustále přehodnocuje
36 své cíle a stanovuje nové. Ambice upíná spíš ke škole, než k sobě. Je to propojené.“

37

38 Učitelka:

39 „Úzkému vedení, svému týmu, partnerům, rodičům - spravedlivě všem, kteří se na rozvoji
40 školy podílejí“.

41

42

43 3. V čem nebo kdy se projevilo jeho největší odhodlání?

44 Zřizovatel:

45 „Tak osobně pana ředitele neznám – nevím. Ale jistě je odvážné odejít z fungující školy a
46 postavit na nohy školu skomírající s takovou grácií a respektem, jak to dokázal na
47 současném působišti.“

48

49 Asistentka: neumím odpovědět

50

51 Zástupce ředitele:

52 „Měli jsme smrtelnou nehodu na lyžařském kurzu a jak tuto situaci zvládl a jak v této
53 situaci rozhodoval, to je pro mě nejzávažnější. Právě ta jeho lidskost. Co se týče školy –
54 třeba vstup do Kellnerova projektu „Pomáháme školám“ – to podpořilo jeho snahu
55 táhnout školu dopředu, ač to někteří lidé vůbec nepodporovali.“

56

57 Učitelka:

58 „Já mám osobní zkušenost se zaváděním Dramatické výchovy do školního kurikula /
59 podrobně popsáno v mé disertační práci - zde je možné najít spoustu informací o
60 fungování ZŠ Tábořská, když jsem tam působila pod Vítkem Beranem /, zde byl velmi
61 odhodlaný, připravil veškeré podmínky pro zavedení předmětu a podařilo se mu tuto
62 podobu nastavení přenést i na ZŠ Kunratice. Velká míra odhodlání byla i v době, kdy ZŠ
63 Tábořská byla pilotní školou při zavádění ŠVP, v tuto dobu byly na něj i na jeho tým
64 kladeny obrovské nároky.“

65

66 4. Jaký je jeho styl řízení: autoritativní nebo liberální?

67 Zřizovatel:

68 „Myslím, že využívá oba styly řízení podle situace. Svým lidem věří, ale pokud má
69 opravdu rozhodnout, je autoritativní“.

70

71 Asistentka:

72 „*Hodně liberální – autoritativní ne. Vede, ale nemám pocit direktiv. Velmi příjemný styl*
73 *vedení zaměstnanců.*“

74 Zástupce ředitele:

75 „*Umí delegovat pravomoci a činnosti, ale ne vždy ustojí, zda delegovaný vše dělá dobře*
76 *– zasahuje mu do práce. Chce být liberální a má pocit, že je, ale v některých situacích,*
77 *kdy má přesné představy, pak je autoritativní a direktivní. Někdy je liberální zbytečně*
78 *moc, z čehož někdy vyplývají nepříjemné situace.*“

79

80 Učitelka:

81 „*Liberální s prvky autoritativy a někdy autoritativní s prvky liberálnosti - vždy tak, jak*
82 *vyžaduje aktuální situace, ale myslím, že je v zásadě velmi liberální.*“

83

84

85 5. Pokud se pro něco rozhodne, jak často a zda vůbec mění svoje rozhodnutí?

86 Zřizovatel:

87 „*Na toto nedokážu odpovědět*“

88 Asistentka:

89 „*Někdy chce sám za sebe a nepřipustí to jinak, ale na druhou stranu je rád za názory*
90 *druhých a umí je uznat. Atmosféra je zde příjemná. Mohou lidi za ním přijet. Aktivitami,*
91 *kteřé se konají, zajímá se o osobní názory lidí.*“

92 Zástupce ředitele:

93 „*Dobře uznává a oceňuje odborníky, dobře konzultuje problémy, ale v situacích, kdy si*
94 *je jistý, rozhodne. Ale vše si prověřuje.*“

95

96 Učitelka:

97 „*Jde si za svým cílem, ale konzultuje, radí se, vyhodnocuje, ale své vize se snaží*
98 *dosáhnout...*“

99

100

101

102 6. Jakým způsobem vybírá své zaměstnance, co rozhoduje o jejich přijetí?

103 Zřizovatel:

104 „*To je v jeho kompetenci, ale fluktuace je ve škole malá, má na lidi, které vybírá do svého*
105 *týmu, čich, jak se říká*“.

106 „*Jeho zástupci jsou léty prověřeni lidé, kterým stoprocentně věří. A jsou osobnostmi jako*
107 *je on sám. Tvoří provázaný tým, který se respektuje*“.

108 Asistentka:

109 „Říká, že hodně dá na pocit a první dojem. Osobní stránka člověka převažuje – počká si
110 na vhodného člověka.“

111

112 Zástupce ředitele:

113 „Stejně jako má vize a představy, tak se dokáže pro někoho nadchnout – je náročný při
114 výběru. Hodně předesílá pracovní nasazení, které je tu nutné. Nic nezastírá, vždy říká vše
115 otevřeně. Často při výběrovém řízení na konkrétní osobu. Je to více kolové a je u toho víc
116 osob z kolektivu učitelů. Nebere lidi za každou cenu – umí si počkat. Ale k tomu je nucen
117 velmi málo.“

118

119 Učitelka:

120 „O rozhodnutí rozhodují tyto vlastnosti: odbornost, schopnost spolupráce v týmu, chuť se
121 dále rozvíjet“.

122

123 7. Je ředitel „tažným koněm nebo koněm na přehlídku“?

124 Zřizovatel:

125 „Je obojím. V noci asi moc nespí a pořád pracuje, maily posílá brzy ráno nebo pozdě
126 v noci. Zároveň má rád obdiv za svoji práci, která za ním zůstává. Je mediálně úspěšný a
127 známý.“

128 „Samozřejmě každý ředitel musí být zastupitelný – od toho má své zástupce a tým, který
129 kolem sebe vytváří. Ale nikdo není jako on. Workoholik“.

130

131 Asistentka:

132 „Většinou je tažným koněm, ale umí i tu přehlídku. Rád o škole mluví a prezentuje ji. Měl
133 by více delegovat práce a pravomoci. 100 % tažný kůň, ale má rád obdiv“.

134

135 Zástupce ředitele:

136 „Já s ním spolupracuji 25 let, přišla jsem na pozici učitele. Jsme vedle sebe dlouhou dobu,
137 ale přizpůsobili jsme se oba. Díky rozdílu povah na sebe často narážíme, ale to je vůči
138 kolektivu dobré – my si to vyříkáme mezi sebou a vůči kolektivu jsme jednotní. Přijímá
139 lidi, kteří chtějí něco dělat, ale dělat to i jinak – nechce slepé vykonavatele pokynů.
140 Kolektiv se de facto vytřídil a vytvořil sám podle potřeb školy a pana ředitele – byť i je tu
141 dost velký pracovní tlak“.

142 „V našem kolektivu není taková osobnost, která by ho nahradila. Asi bychom zvládli vést
143 školu, ale neměli bychom jeho „tah na branku“ Jeho charisma ovlivňuje dost řízení a
144 vedení školy. Ale škola na něm úplně nestojí a nepadá, to se stát nemůže. Ale on prostě
145 vychoval dostatek lidí, kteří to zvládnou v denním provozu. Ale nikdo nemá jeho vize a
146 jeho směřování „vpřed“ v jeho širokém záběru, v tom je nenahraditelný.“

147 „Pan ředitel je tažný kůň, ale myslím si, že i rád se prezentuje, ale to není prvoplánovitě.
148 Dokáže být i hodně skromný. Uznává autority a přiznává jim jejich zásluhy a pravdy.
149 Není to úplně o jeho egu, co si hýčká. Umí ho i potlačit. Rád se zapojuje do diskuzí a
150 projektů, které jsou veřejně vidět. Ale prvoplánovitě nechce dosáhnout postavení jen“.

151

152 Učitelka:

153 „Rozhodně je tažný kůň“

154

155 8. Úspěch a neúspěch školy – komu ho přisuzuje?

156 /Pohled do zrcadla nebo pohled z okna ven? /

157 Zřizovatel:

158 „Je ješitný, úspěch ho těší a dělá mu dobře, je si vědom toho, že škola je úspěšná i díky
159 němu. Neúspěchy? Hmm – jeho škola není neúspěšná ☺!“

160 „Neumím si představit, že by připustil průměrnost školy, kterou řídí – s tím by se podle
161 mě nikdy nesmířil.“

162 Asistentka:

163 „Vše hodně přežívá, úspěchy slaví viditelně – a neúspěchy chce okamžitě opravovat a
164 řešit.“

165 Když se daří – hovoří o nás jako o kolektivu, jako o celku, že se to podařilo. Když jsou
166 neúspěchy, tak také hovoří o celku ale i o sobě. Je k sobě kritický.“

167 Zástupce ředitele:

168 „Jde o to, o co jde. Někdy neúspěchy typu kritik rodičů (oprávněných) – s tím pracuje,
169 ale pokud je to neoprávněné, tak umí tvrdě bojovat za lidi a za kantory.“

170 Průměrnost školy? Ne to nejde. Jeho škola nemůže být průměrná.

171 Když se škole daří – hřeje ho to, není úplně skromný, ale vždy to řekne lidem, že je to
172 jejich zásluha a předá pochvalu dál. Když je něco špatně – toť otázka. Záleží na situaci a
173 co to je. Někdy obviňuje sebe a někdy umí obvinít i druhé neférově.“

174 Učitelka:

175 „Nejdůležitější je hledání chyby u sebe a teprve potom u ostatních“.

176

177

178

1 Příběh ředitele C

2 Ředitelem školy je 46 letý španělský augustinián – duchovní, patřící k Provincii řádu sv.
3 Augustina. Na kněze byl vysvěcen v roce 1995 v Madridu, poté byl na dva roky vyslán
4 do Brazílie, v České republice působí od roku 1997. „*Do Prahy jsem přiletěl v zimě, všude*
5 *kolem byla tma, sníh a chlad, na který jsem vůbec nebyl zvyklý. Navíc jsem vůbec neuměl*
6 *český jazyk. Přepadlo mě nefalšované naprosté zoufalství: co tady budu dělat?! Ale*
7 *s důvěrou jsem se obrátil k Bohu, protože Bůh ví, proč jsem tady.*“ První měsíce se při
8 duchovní práci v kostele sv. Tomáše na Malé Straně v Praze intenzivně věnoval studiu
9 českého jazyka. Také poznával českou mentalitu, zvykal si na českou nedůvěru. „*Češi*
10 *jsou velmi nedůvěřiví k novým lidem, k novým věcem. Ve Španělsku by kněz záhy po svém*
11 *příchodu k přidělené farnosti dostal od farníků pozvání do rodiny; v České republice tato*
12 *důvěra přišla až po mnoha měsících*“ Když si začal být ředitel jistější českým jazykem,
13 vystudoval v roce 2001 bakalářský studijní obor Mediální komunikace na FSV Univerzity
14 Karlovy.

15 Česká provincie řádu sv. Augustina se zpočátku věnovala jen duchovní činnosti, ale od
16 roku 2008 se začal řád intenzivně zabývat myšlenkou na další rozvoj své činnosti v České
17 republice. „*Z českých historických písemných pramenů jsme se dozvěděli o tradici*
18 *zřizování augustiniánských škol při kláštorech na českém území. To nás velice zaujalo. A*
19 *protože jsme opravdu chtěli ze svých klášterů vyjít a dostat se více do povědomí lidí mimo*
20 *farní společenství, vyjít do „ulic“, rozhodli jsme se založit školu. Hlavním důvodem bylo*
21 *také nalezení nového směrování augustiniánů v České republice, předávání*
22 *augustiniánských hodnot a augustiniánské pedagogiky mezi novou generaci mladých lidí.*
23 *Od začátku jsme věděli, že mezinárodní síť augustiniánských škol po celém světě pro nás*
24 *bude jistotou, zásobárnou zkušeností a odbornou pomocí při našem úsilí.*

25 *Nejprve jsme museli pochopit českou legislativu, nastudovat spoustu zákonů, obklopit se*
26 *odborníky a pomocníky. Příprava na uvedení školy do praxe trvala tři roky. Intenzivně*
27 *po dobu několika měsíců jsme hledali ideální prostory pro budoucí školu, které jsme*
28 *nakonec získali pronájmem prostor komplexu Školských sester De Notre Dame v Praze 4*
29 *– Krčínova ulice na dobu neurčitou.*

30 Ředitel školy dále absolvoval v roce 2009 kurz školského managementu a v roce 2010
31 otevřeli nejprve jen jednu třídu mateřské školy. Protože ještě v té době nebyli zapsáni do
32 rejstříku škol, byla to tedy školka soukromá. *Od června 2010 jsem ředitel. Protože jsme*

33 *nejprve nebyli zapsáni v rejstříku škol, fungovali jsme do roku 2011 jako školka*
34 *soukromá.*

35 V té době měli svých prvních 10 dětí. Vůbec nevěděli, jak se jejich plány dále podaří
36 naplnit, ale měli jasnou vizi: *„Každý rok chceme otevřít jednu novou třídu. Od začátku*
37 *jsme také usilovali o ucelenou koncepci ve vzdělávání - od mateřské školy po gymnázium.*
38 *Ze začátku jsme neměli od ministerstva ani korunu na provoz, vše jsme si museli hradit*
39 *sami. To bylo velice těžké období. Také jsme nevěděli, jestli k nám budou mít rodiče*
40 *důvěru, jestli k nám své děti dají“.*

41 **Těžké chvíle**

42 Těžké chvíle tedy zažívala škola od prvopočátku. Když otevřeli první třídu ZŠ, byl ještě
43 značný převis volných školních míst v jiných školách a školkách a nebyl tedy pro rodiče
44 problém umístit své dítě v jakémkoliv jiném školním zařízení. Zpočátku bylo tedy těžké
45 přesvědčit rodiče dětí, aby své děti s důvěrou přihlásili do Školy sv. Augustina. Osobně
46 augustiniáni vysvětlovali, že jsou školním zařízením uznávajícím jiné hodnoty, než jaké
47 byly v té době běžně dostupné, že jsou alternativní církevní školou rodinného typu.
48 Neměli také žádnou reklamu, žádné reference. Proto byly prvními dětmi nejprve mateřské
49 školky především děti z rodin farníků augustiniánské komunity u kostela sv. Tomáše
50 v Praze 1.

51 *„Neměli jsme také žádnou reklamu, žádné reference. Proto byly prvními dětmi - nejprve*
52 *mateřské školky - především děti z rodin farníků augustiniánské komunity u kostela sv.*
53 *Tomáše v Praze 1. Zde je nutno říci, že zásadním úspěchem při postupném naplňování*
54 *školy, při přijímání důvěry ve školu augustiniánského typu, bylo obrovské charisma*
55 *ředitele, kterému rodiče prostě věřili a svěřili mu své děti.*

56 Další těžké chvíle zažívala škola během svého budování a expandování. Filozofií školy
57 bylo od počátku pravidlo, že s každou postupující třídou o jeden ročník výš, se musí pro
58 ně vytvořit nové prostory, aby na jejich stávající místo mohly přijít děti z nižšího ročníku.
59 Přestavba původních klášterních prostor budovy a stavba úplně nové budovy mateřské
60 školy, byly obrovskou finanční investicí a psychickou zátěží především pro ředitele školy,
61 který vše organizoval, zajišťoval a vyjednával.

62 **Motivace zaměstnanců**

63 Práce se zaměstnanci a jejich motivace patří mezi další stěžejní úkoly ředitele, na kterých
64 se rozhodl nyní více pracovat. *Práce na všech, aby si uvědomili, že mají svobodu ale také*

65 zodpovědnost. Je to práce jak na dětech, tak na učitelích i rodičích. Vlastně etické chování
66 vůči druhým i sobě a život v souladu s křesťanskou morálkou. Rodiče – aby rodiče
67 pochopili, že jsme škola rodinného typu a my s nimi spolupracujeme. První jsou ve
68 výchově rodiče a my s nimi spolupracujeme. Chceme, aby k nám měli důvěru. Intenzivně
69 s nimi pracujeme, setkáváme se 5x do roka a diskutujeme.

70 **Klíčové okamžiky, důležitá rozhodnutí,**

71 Důležitá rozhodnutí já vidím na dvě části. První je, co se týče administrativa a pak
72 důležitá rozhodnutí jsou lidi. Nejsou lidi. Je potřeba bojovat, aby to fungovalo, ale bych
73 rozdělil na dvě části – jak říkám administrativa – boje s úřady – nejen boj s MŠMT, kdy
74 nám nechtěli povolit osmileté gymnázium. Setkat se se všemi úředníky na MŠMT až se
75 dostat k paní ministryni, s kterou jsem se setkal jednou sám a podruhé spolu se zástupcem
76 sdružení rodičů a se zástupci sboru, kdy jsme uvažovali o osmiletém gymnáziu a pak to
77 právě ten boj, že jsme něco získali. Paní ministryně měla tvrdou hlavu, ale já taky, a tak
78 jsme získali kompromis, což je důležité. Děkuji Pánu Bohu a všem svatým, kteří nám
79 pomáhali, bylo potřeba to vybojovat do konce a já jsem za to velmi vděčný. I paní
80 ministryni, že ona pochopila, že augustiniánský způsob výchovy je něco jiného a že musí
81 začínat a končit. Nemůžeme něco začít a v polovině to opustit. To ona pochopila, a právě
82 proto i když měla tento rok problémy na MŠMT, protože si školy začali stěžovat, proč
83 augustiniáni ve školním roce 2017/2018 budou začínat s gymnáziem a ostatní ne.
84 Ministryně se postavila proti magistrátu HMP, kdy oni říkali ne a jejich stanovisko
85 dostalo MŠMT. To bylo v roce 2016. Proces byl dlouhý – začali jsme na MHMP – žádost
86 o čtyřleté gymnázium a s tím MHMP nesouhlasil a dal zamítavé stanovisko na MŠMT.
87 Mám k dispozici rozhodnutí úředníků. I přes to paní ministryně zdůvodnila, že čtyřleté
88 gymnázium povolí, protože se jedná o augustiniánskou pedagogiku a ta musí někde
89 končit. To byl ten největší problém, co se týče administrativy. Navíc ministerští úředníci
90 se chovají opravdu jako úředníci – neudělají vůbec nic navíc, než musí podle zákona.
91 Neprojevují vůbec žádnou iniciativu nám pomoci.

92 *Otázka: Jaký byl tedy proces, že nakonec bylo gymnázium povoleno?*

93 *Odpověď: „Po skončení jednání s paní ministryní (osobní) bylo řečeno že 8leté*
94 *gymnázium nebude, ale ona slíbila, že povolí 4leté gymnázium. Jednali jsme s ní 3(já,*
95 *zástupce rodičů a zástupce učitelů) v PS ČR. Dala nám k dispozici svého asistenta pana*
96 *xy který během ročního procesu byl s námi neustále v kontaktu. Během tohoto roku jsem*

97 se musel setkat se všemi náměstkyněmi ministryně a opakovaně vše vysvětlovat. Pak začalo
98 úřednické kolo, kdy jsme museli předložit veškeré plány i pro ročníky, které budeme
99 začínat za rok, dva a tři, něco chybělo, pak oprava – nebylo přesně specifikováno
100 konkrétně jménem, kdo bude co učit a kdy a kde apod. Bylo to náročné – proces dlouhý,
101 ale příslib paní ministryně před svědky byl. To jsme v roce 2016 udělali a poslali na
102 MHMP. Tam to bylo 2 měsíce, pak to poslali na MŠMT, začalo konečné kolečko a
103 14.12.2016 podepsali na MŠMT povolení na 4leté gymnázium. K nám to dorazilo
104 začátkem ledna 2017. Odůvodnění je spolu s nutností doplnit několik dokumentů. Také
105 mimo jiné i kolaudace tří tříd. Také doklady o hygieně a od stavebního úřadu o prostorách
106 atd. Ale to už není takový problém.“.

107

108 Úspěch a připisování zásluh

109 „Augustiniánská pedagogika má za úkol vedení vlastním příkladem. Chceme, aby žáci a
110 učitelé viděli v druhém svůj vzor. Každý může druhého obohatit. Důležitá je pochvala,
111 nerozčilovat se. Být sám příkladem, aby druhý řekl, že by chtěl být jako ten druhý – umět
112 to. To je krásné a to chceme. Výchovu vlastním příkladem, vzájemně se obohacovat.“. „
113 Stejně tak když potřebuji někoho přijmout, nejdřív ho chci poznat. Myslím si, že
114 z osobního setkání poznám, jestli je to člověk k nám do týmu.“

115 „Úspěch školy tvoří každý zaměstnanec, ne já jako ředitel. Ano, já musím to řídit, ale
116 chci, aby všichni cítili volnost. A taky zodpovědnost. Lidi musí cítit důvěru a vědět, že jsou
117 důležití. Už jen jak přijdete do školy a setkáte se s prvním člověkem, tak víte jaká to je
118 škola. Proto jsou nejdůležitější lidi. Stejná zapálenost a směr. Já jim jen pomáhám. Ale
119 škola stojí na kvalitních a správných lidech od začátku. A taky je důležitý: pochvala. U
120 nás ve škole je zavedené pravidlo, že když chceš kritizovat, nejprve musíš najít dvě věci,
121 za které stojí za to udělit pochvalu. Nejprve pochvala, potom kritika. Nechci na škole
122 žádný stres. Plnění úkolů samozřejmě, ale slušně, s povzbuzením, poděkováním.
123 Vzájemně si dáváme podněty. Nesmíme mít zábrany, i když se nám něco nelíbí. Proto jsem
124 zavedl a chci a trvám na tom, aby se dodržovala povinnost vzájemně se chválit. To je
125 strašně důležitý. A bylo to těžký pro učitele i rodiče. Kritizovat umí každý, ale naučit se
126 chválit dřív než kritizuju, je mnohem těžší. Člověk, který je chválen, jen roste. Taky se
127 musím pochopitelně umět omluvit, když se něco nepovede, to je základ. Také pomáhám
128 lidem v týmu tím, že s nimi hovořím. Mám na ně čas. Chci, aby se uměli zastavit, vnímali
129 jeden druhého, pomáhali si. Ale nemohu pracovat s někým, kdo neuznává naši filozofii,

130 že škola je „naše“ a společně ji budujeme. Proto podmínkou na práci v naší škole je být
131 křesťanem. U dětí a rodičů toto nevyžadujeme – jen respekt k našim uznávaným
132 hodnotám. U učitelů je to něco jiného, jde o filozofii, která se odráží ve vzájemném
133 chování. Ale celkově je jistě důležitá je práce se všemi, aby si uvědomili, že mají svobodu,
134 ale také zodpovědnost. Je to práce jak na dětech, tak na učitelích i rodičích a prarodičích.
135 Aby věděli, že jsme přátelé. Vlastně jde hlavně o etické chování vůči druhým i sobě a život
136 v souladu s křesťanskou morálkou.

137 **Když se nedaří**

138 Neobviňuji nikoho, když se nám nedaří, myslím si, že vše má nějaký smysl. Vše musí mít
139 Boží požehnání a já musím pracovat, aby bylo vše stále lepší a lepší. Snažím se problémy
140 co nejrychleji a nejlépe řešit a neustále si kladu otázku, co můžu udělat pro to, aby to
141 bylo co nejlepší. Problémy jsou, proto tu jsme, abychom je řešili. Chce to spoustu
142 trpělivosti.

143 To bylo v historii školy nejtěžší, protože rodiče k nám dávali děti s výhledem, že bude
144 8leté gymnázium. Musel jsem rodičům napsat, že 8leté gymnázium nebude, což bylo pro
145 mě osobně tím nejhorším okamžikem, protože jsem nemohl splnit slib, který jsem dal. To
146 bylo pro mě úplně nejhorší – zklamal jsem jejich důvěru. Tak jsem to cítil.

147 Někteří rodiče byli rádi – říkali, že pokračovat do 8letého gymnázia je dobře, protože děti
148 nemusí odcházet pryč po 5 ročníku, ale vychodí povinnou školní docházku v celku tady a
149 pak se mohou rozhodnout, co dál. My máme osnovy již od 6 ročníku nastaveny jako na
150 8leté gymnázium pro všechny děti. Rodiče si to můžou zkontrolovat. Vlastně to 4leté
151 gymnázium je jak pro nás, tak hlavně pro děti nakonec nejlepší řešení, protože děti
152 dochodí školu ve stejném kolektivu, jako ji začaly a nejsou stresovány změnami po 5
153 ročníku. Ale nesplnění slibu bylo pro mě eticky opravdu nejhorším okamžikem, který jsem
154 ve škole zažil. Já jinak neobviňuji nikoho, myslím si, že vše má nějaký smysl. Vše musí mít
155 Boží požehnání a já musím pracovat, aby bylo vše stále lepší a lepší. Snažím se problémy
156 co nejrychleji a nejlépe řešit a neustále si kladu otázku, co můžu udělat pro to, aby to
157 bylo co nejlepší. Problémy jsou, proto tu jsme, abychom je řešili. Chce to spoustu
158 trpělivosti, pokory a důvěry. Mezi všemi. Musíme mít vizi, víru a důvěru. Také jsme měli
159 problémy finanční. Rodiče chtěli pomoci, proto jsme v naší škole stanovili příspěvek na
160 vzdělávání. Příspěvek je v naší škole doporučený, ale není vymahatelný. Respektuje ho
161 95% rodičů. Trvám na tom, že každý dá, kolik může. Někdo peníze nemá nebo nemůže dát

162 *a tak nedá nic. Někdo dá mnohem víc, někdo méně, než je doporučováno. Výsledek je*
163 *proto vyrovnaný. Podstatou tohoto přístupu je víra ve štědrost a ve svědomí rodičů. Já*
164 *jako ředitel nikdy nechci vědět, kdo platí a kolik. Nechci nikdy dělat mezi dětmi rozdíly“.*

165 **Nástupce**

166 *Výchova nástupce nyní už ano, to už je teď s velikostí školy a jejím postupným*
167 *rozšiřováním nutné. Ještě před třemi lety jsem žádného nástupce ani zástupce*
168 *nepotřeboval, všechno jsem dělal sám. Mluvili jsme spolu (s potenciálním budoucím*
169 *zástupcem ředitele – pozn. autorky), máme společný harmonogram prací. Plán je, že*
170 *začne příští rok studovat, absolvuje kurzy, na což jí příští rok částečně uvolním (aby*
171 *mohla kvalitně studovat) a za 2-3 roky bude jmenována oficiálně první zástupkyní. Pro*
172 *druhý stupeň a gymnázium už mám koordinátorku, na první stupeň ještě ne. Model bude*
173 *ředitel a tři zástupci. 1 pro 1. stupeň, 1 pro 2. stupeň, 1 pro gymnázium. Chceme mít tři*
174 *školy v Čechách, což znamená, že budeme potřebovat zkušené učitele a vedoucí*
175 *pracovníky. Stále pokračujeme s plány na universitu – letos se dělají rozhodující studie a*
176 *akreditace a plány. Je to společně se salesiány – Salesiánsko-augustiniánská vysoká škola*
177 *sociální práce a pedagogiky. To bude od roku 2018/2019. Salesiáni začínají a my s nimi*
178 *chceme postavit 2 domy – oni 2018 a my 2020. Budeme spolupracovat a navážeme na ně.*
179 *Zatím přesně není úplně přesně specifikování – my budeme mít pastorální práce a práce*
180 *s mladými.*

181 **Slova závěrem**

182 *Svým spolupracovníkům říkám: Miluj a dělej, co chceš, jak říkal sv. Augustin; ale*
183 *dělej pouze to, na co stačíš. Ostatní se časem vyřeší i bez tebe, ono to nějak dozraje*
184 *samo. Ať je tvým postojem aktivní důvěra v Boží dobrotu, láska k lidem, ať*
185 *zachováš klid a důvěru.*

186 *Snažím se vést spolupracovníky tak, aby na sobě pracovali. Aby si dávali*
187 *předsevzetí a aby se je snažili plnit. Aby to tedy alespoň zkusili a zase se o kousek*
188 *posunuli. Pak můžeme zkusit třeba jinou věc. Ale musí vědět, že jim stoprocentně*
189 *důvěřuji a věřím jim, že se společně posouváme stále kupředu. A proto jsem rád,*
190 *když je někdo otevřený a z očí do očí mi kritiku i na mě řekne. To je v pohodě.*
191 *Nejhorší je pomlouvání, které stejně nic nevyřeší a jen „otráví“. Základem je*
192 *důvěra, důvěra a zase důvěra.*

193 *Ještě bych chtěl na závěr říct, že učitel má ve školách augustiniánského typu 100 %*
194 *svobodu a 100 % odpovědnost, a to ještě ne všichni umějí používat. Stále chtějí vedení.*
195 *Neumí využívat svobodu. Jsi svobodný učitel, máš důvěru a jen rámcové vedení – víme,*
196 *kam směřujeme, ale jak se tam dostaneme, to musí vědět každý učitel sám! Jde asi o 1/3*
197 *učitelů; jak mladí bez praxe, tak i staří „zaběhnutí kantoři“ v jiném systému. Chceme,*
198 *aby každý byl svou vlastní individualitou. Ale musí neustále informovat ředitele o tom, co*
199 *se děje. Každý má řešit vše individuálně dle vlastních sil a možností, malé problémy řešit*
200 *sami, ale v okamžiku, pokud má velký problém, tak očekávám, že přijde za mnou. Musí*
201 *na sebe převzít odpovědnost – osobní. A musí rozlišit, co je malý a velký problém – vlastně*
202 *na co stačí sám a na co ne.*

203 *Proto chci znovu zdůraznit a trvám na tom, že naše škola a naši zaměstnanci je*
204 *proto něco speciálního. Důležitá je pro nás důvěra. Já v lidi, lidi ve mně, my*
205 *v žáky, žáci v nás a k tomu rodiče a prarodiče atd. Chováme se k sobě jako*
206 *přátelé. Na sebe ani na děti nikdy nekřičíme. Nasloucháme si navzájem. Snažím*
207 *se vést spolupracovníky tak, aby na sobě pracovali. Aby si dávali předsevzetí a*
208 *aby se je snažili plnit. Aby to tedy alespoň zkusili a zase se o kousek posunuli. Pak*
209 *můžeme zkusit třeba jinou věc. Ale musí vědět, že jim stoprocentně důvěřuji a*
210 *věřím jim, že se společně posouváme stále kupředu.*

1 **Rozhovor se spolupracovníky ředitele C:**

2 1. Jaká je nejvýraznější vlastnost pana ředitele?

3 Zřizovatel:

4 „Nejvýraznější vlastností je asi schopnost mít vizi a jít za ní. Navzdory skutečností.
5 Juan je vizionář s dlouhodobými sny, které uplatňuje ve škole. Má v sobě urputné
6 odhodlání jít přes překážky, dělat, budovat, pracovat. I přes jakékoliv objektivní
7 překážky si uchovává víru. Má ohromný zájem o lidi okolo sebe, každého zná osobně,
8 zná jeho problémy. Jeho zájem o člověka je opravdový. Při vedení školy dává lidem
9 plnou podporu a důvěru, nechává pracovníkům volnost i tam, kde jiní ředitelé ne –
10 minimum kontrol, hlavní je důvěra. Ta důvěra je především v to, že podle svého
11 nejlepšího vědomí a svědomí pracují a naplňují vizi školy“.

12 Zástupce ředitele:

13 „Juan je prostě Juan. ... těžko se charakterizuje, nikdo není jako on - je nebojácný,
14 bere riziko na sebe, je zodpovědný, stojí za svými lidmi vždy. Je to jako táta. Jde do
15 rizika vždy první. Hodně věcí dělá sám. Snaží se lidem pomoci svými organizačními
16 schopnostmi – hodně dělá sám – nechce delegovat na lidi – co může udělat sám, to
17 udělá. Je urputný, má silnou vůli, dělá toho hodně, ani sami nevíme, co vše. Je jako
18 buldok“.

19 Asistentka

20 „Vážím si toho, že zaměstnancům dává důvěru a můžeme se na něj spolehnout ve všem
21 a osobní vztah ke všem. Charakteristická vlastnost – neskutečná aktivita a činorodost.
22 Zvládá mnoho věcí naráz, přesto je vždy usměvavý, pohodový, úplně všichni jsou pro
23 něj důležití“.

24 Učitelka

25 „Laskavost a srdečnost. O sobě vůbec nemluví, nechlubí se úspěchy. Je nesmírně
26 skromný. Třeba když jsem měnila místo – ptal se, zda nebudu jeden měsíc bez peněz a
27 vzal mě o měsíc dřív abych neměla nouzi. Chválí lidi a to často“.

28 2. Čemu nebo komu připisuje pan ředitel úspěchy školy?

29 Zřizovatel:

30 „Úspěch přičítá ostatním a neúspěch je jeho.
31 Každému dává co jeho jest“.

32 Zástupce ředitele:

33 „Úspěch připisuje všem – děkuje všem -dětem, rodičům kantorům, zaměstnancům
34 prostě všem ,kteří se na tom byt' jen maličností podíleli.. O sobě nikdy nemluví“.

35 Asistentka:

36 „Nesnese průměrnost. Velká cílevědomost. Na druhou stranu není škola ani děti
37 zapojeny v celostátních soutěžích...to on za tím nejde. Nechává to na nás. Úspěchy
38 chce sdílet. Píše dopisy rodičům i dětem“.

39 Učitelka:

40 „Úspěch školy – bere jako úspěchy školy a ostatních, ne svůj. Děkuje všem – až je to
41 někdy moc. Pozitivně hodnotí druhé, nikdy sebe.“.

42 3. V čem nebo kdy se projevilo jeho největší odhodlání?

43 Zřizovatel:

44 „Neodbytností a urputností při boji o povolení gymnázia“.

45 Zástupce ředitele

46 „Ambicí bylo mít gymnázium osmileté. O to bojoval hodně. Povedlo se mu 4leté
47 gymnázium. Udělal pro to vše. Je s tím hodně dokončovacích prací do 1.9.2017. Musí
48 být prostory, kolaudace“.

49 Asistentka

50 „Jde o to, jakých cílů. Pokud jde o ambice ...

51 Hlavně vše vidí dlouhodobě a nevzdává se – nerad jde do konfliktů a snaží se jim
52 vyhnout. Nejde přes moc“.

53 Učitelka:

54 „Je velmi pilný a činorodý má vize a jde za svým cílem. Ambice k sobě nebo ke škole?
55 Ke všem lidem, ne k materiálním věcem“.

56 4. Jaký je jeho styl řízení: autoritativní nebo liberální?

57 Zřizovatel:

58 „Není úplně liberální – v rámci svobody, která je spojená s důvěrou. Vedení je hodně
59 pevné, ale není na první pohled vidět. Když udělá rozhodnutí, tak na něm trvá a
60 nezpochybňuje to? Ano ale po diskuzi to dokáže přehodnotit“.

61 Zástupce ředitele:

62 „Styl vedení – není autoritativní, je liberální. Důvěra v pracovníky.

63 On počítá s tím, že zaměstnanci budou pracovat nejlépe jak umí a samostatně vše
64 zvládnou – on poradí a vede. Jen důvěřuj, ale chybí prověřuj. Spoléhá se na lidi –
65 někdy je to špatně. Měl by být autoritativnější. Je to improvizace, co zvládá brilantně.

66 *Má obrovskou osobnost a mohu se na něj spolehnout. Volí liberální způsob ale i sám*
67 *se snad učí být autoritativní“.*

68 Asistentka:

69 *„To se mi líbí nejvíc... Každého bere, jaký je – rozvíjí to dobré, a to špatné se snaží*
70 *potlačovat“.*

71 Učitelka:

72 *„Když se hlásí nový žák, musím ho já jako třídní odsouhlasit. Není mnoho direktivních*
73 *příkazů shora. Důvěra klada zodpovědnost podřízených a jeho osobnost vychovává*
74 *svým příkazem. Někdy je to až moc volné. Někdy se dějí věci, které nejsou předem*
75 *avizovány. Málo plánování dopředu“.*

76 5. Pokud se pro něco rozhodne, jak často a zda vůbec mění svoje rozhodnutí?

77 Zřizovatel:

78 *„Je tvrdohlavý, ale myslím to v dobrém slova smyslu“.*

79 Zástupce ředitele:

80 *„Když udělá rozhodnutí, tak na něm trvá a nezpochybňuje to, ale po diskuzi to dokáže*
81 *přehodnotit“.*

82 Asistentka:

83 *„Svoje rozhodnutí – stojí za nimi, ale vyslechne ostatní, a i upraví své rozhodnutí podle*
84 *situace. Stojí si za svým, ale umí po diskuzi přehodnotit své názory. Vše nechá uzrát a*
85 *promyslí to“.*

86 Učitelka:

87 *„Dá na názory ostatních, ale rozhodne se sám. Pokud něco opravdu chce nebo nechce*
88 *a věří tomu, že je to správně, trvá si na svém a nepřipustí změnu i proti názorům*
89 *většiny“.*

90 6. Jakým způsobem vybírá své zaměstnance, co rozhoduje o jejich přijetí?

91 Zřizovatel:

92 *„Zaměstnance vybírá i podle intuice. Nevezme kohokoliv. Upřednostňuje otevřenost a*
93 *přímý kontakt“.*

94 Zástupce ředitele:

95 *„Bere lidi, kterým důvěřuje. Nevím, jak dělá pohovory, ale musí zaměstnancům*
96 *věřit – asi je to intuice – ale on ty lidi musí nejdřív poznat a pak teprve věří. Dává*
97 *důvěru všem. A i volnost v práci a vedení dětí – a musí být naplněny RVP.“.*

98 Asistentka:

99 „Na doporučení, a to i mě. Bere doporučení od lidí, kterým věří. Hodně s lidmi mluví
100 a chce vidět ukázkovou hodinu a hovoří o hodinách s jinými lidmi a dá si poradit od
101 odborníků. Rozmýšlí se, koho přijme, Nespěchá na to“.

102 Učitelka:

103 „To je těžké – do toho nevidím. Byla jsem na pohovoru, pak se neozval, pak zase já
104 jsem mu volala. Přišla jsem na den otevřených dveří. Mluvila jsem s ním. Tři měsíce
105 se neozval a pak ano a jsem tu. Nebylo to pro mě jednoduché. Asi mě zkoušel...Ptala
106 jsem se: proč? Řekl, že se sestrami za to modlili“.

107 7. Je ředitel „tažným koněm nebo koněm na přehlídku“?

108 Zřizovatel:

109 „Je to tažný kůň. Nedokáže jen tak odpočívat, je pořád v pohybu. Ve farnosti, ve škole,
110 pořád“.

111 Zástupce ředitele:

112 „Tažný kůň jednoznačně, ale také kůň na přehlídce, je to tak 50:50. Umí skvěle
113 medializaci, schopnost oslovit, zaujmout, přesvědčit. Chce, aby škola byla nejlepší
114 v ČR“.

115 Asistentka

116 Umí obě role – ani mu příliš nevadí jeho čeština se španělským přízvukem. Ta ho někdy
117 handicapuje, protože je přízvuk cítit, některé slovní obraty jsou problém, ale snaží se.
118 Je velmi spontánní a srdečný, veselý. Má obrovské charisma, kterým si lidi získá.
119 Ničeho se nebojí. Umí riskovat. Velmi všem důvěřuje. Na druhou stranu neumí přijímat
120 pochvalu na svou osobu“.

121 Učitelka:

122 „Je to tažný kůň, někdy až příliš. Ale umí i medializaci, umí školu zviditelnit, nestydí
123 se vystupovat před velkým množstvím lidí. Má v sobě velkou odvahu stále něco
124 budovat“.

125 8. Úspěch a neúspěch školy – komu ho přisuzuje?

126 Zřizovatel:

127 „Jednoznačně velmi osobně řeší každý neúspěch školy, všechno stahuje na sebe“.

128 Zástupce ředitele:

129 „Vše bere osobně a je rád za každý úspěch a vše slaví, a to dává na vědomí i dětem a
130 rodičům. Neúspěchy s druhými moc nerozebírá – nedává je za vinu druhým. Bere to
131 vše osobně jako svoje osobní selhání. Sám na sobě pracuje.
132 neúspěchy si až někdy moc vztahuje na sebe – tam je až neobjektivní.

133 *Třeba i neshody mezi kantory bere jako svoji chybu špatného vedení.*
134 *Úspěch pro něj je, když jsou všichni rádi ve škole.*
135 *Vše staví na důvěře – důraz na hodnoty! Ty hrají zásadní role.*
136 *Učitelé se musí vzdělávat – tady si vybíráme kurzy sami i ve velkém počtu a za vysoké*
137 *ceny. Velmi podporuje dozdělávání. A to po celé 4 roky co jsem zde. Učitel si vše*
138 *vybere sám. Důvěra spojená se zodpovědností.*
139 *Motivace: Mě tou důvěrou, kterou cítím. To mě motivuje. I další bonusy má – životní*
140 *pojištění teď, důraz na vytváření dobrého kolektivu mezi zaměstnanci. Setkání a*
141 *zamyšlení 1x týdně, když jdeme spolu na kávu tak proplácí účtenky, teambuldingy. Plat*
142 *druhých neznáme – u každého je to podle dohody. Každý řekne, kolik chce. I dočasně*
143 *vypomůže finančně v nouzi jednotlivci“.*
144 *Asistentka*
145 *„Neúspěchy – 8leté gymnázium – proběhlo to dobře. Byla velká diskuze. Po ní to*
146 *konstruktivně přehodnotil na 4leté gymnázium. Starala se o to celá škola.*
147 *Neúspěchy – něco si bere hodně osobně – odchod dítěte jinam, na jinou školu, neshody*
148 *se zaměstnanci – tam hodně řeší, kde udělal chybu. Nikomu nic nevyčítá. Snaží se*
149 *poradit. Neshody ho hodně mrzí. Motivace: Spolehlivostí, když bude problém, vyjde*
150 *vstříc. Je to jeho osobnost co motivuje“.*
151 *Učitelka:*
152 *„Nesnese průměrnost. Velká cílevědomost. Na druhou stranu není škola ani děti*
153 *zapojeny v celostátních soutěžích...to on za tím nejde. Nechává to na nás. Úspěchy*
154 *chce sdílet. Píše rodičům i dětem. Škola má štěstí, že má takového ředitele.*
155 *Asi jsem ho v takové situaci nezažila. Co mě napadá – chce mít vše pod kontrolou –*
156 *nedeleguje na ostatní – věří lidem, ale vše zkontroluje.*
157 *Záleží mu na výchově a dětech, a i na outsidersch – denně s nimi mluví. Víc mu záleží*
158 *na výchově než na vnějších úspěších. Motivace: Mě nemusí motivovat – jsem šťastná,*
159 *že tu jsem. Zeptal se mě, na co si cením svou práci? To jsem nikdy nezažila. Motivuje*
160 *sám sebou. On je moje motivace“.*