

Příloha č. 1

Přehled hodnocení úrovně manažerských kompetencí ředitele v inspekční zprávě z roku 2011
– ředitel Jan

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none">▪ Řízení školy je dlouhodobě na vysoké manažerské úrovni▪ Východiskem pro efektivní řízení jsou nastavená pravidla a rozhodovací kompetence podložené kvalitními vnitřními dokumenty▪ Kvalita řízení se pozitivně projevuje také v optimální součinnosti teoretického a praktického vyučování▪ Stoupající trend ve spolupráci s partnery přispívá ke zkvalitnění podmínek i průběhu vzdělávání▪ Ředitel aktivně vyhledává nové příležitosti pro získání finančních prostředků z dalších zdrojů, podporuje zapojování do projektů	<ul style="list-style-type: none">▪ Nebyly shledány žádné závažné nedostatky v řídicí činnosti ředitele▪ Dílčí formální nedostatky v administrativních úkonech

Příloha č. 2

Celkový přehled analýzy inspekčních zpráv z roku 2007 a 2011 – ředitel Jan

Termín inspekce	Zaměření	Oblast vedení školy	Oblast personálních podmínek	Oblast materiálních a finančních podmínek	Průběh vzdělávání	Celkové hodnocení
6/2007 hodnocené období 2005 až 2007	Matematická gramotnost ve středním vzdělávání	---	Personální podmínky výuky matematiky jsou příkladné, příklad dobré praxe, nadstandardní úroveň	Materiální podmínky výuky matematiky jsou standardní	Oblast rozvoje matematické gramotnosti má standardní úroveň	Hodnocené oblasti na standardní úrovni
4/2011 hodnocené období 2009 až 2011	Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, naplnění ŠVP, jeho soulad s právními předpisy a RVP	Řízení školy ředitelem je dlouhodobě na nadstandardní úrovni, vysoká úroveň nastavených pravidel a vnitřních dokumentů	Stabilní personální stav, nadstandardní úroveň	Materiální podmínky nadstandardní, aktivně vyhledává příležitosti pro získání dalších finančních prostředků, zapojení do projektů, nadstandardní úroveň	Rovný přístup ke vzdělávání, kvalitní poradenský systém školy v rámci prevence rizikového chování, podpora rozvoje osobnosti žáků, příkladná spolupráce s partnery, nadstandardní úroveň	Vysoce nadstandardní úroveň

Příloha č. 3

Přehled hodnocení úrovně manažerských kompetencí ředitele v inspekční zprávě z roku 2016
– ředitel Kryštof

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výborná úroveň řídicí činnosti ▪ Díky systematickému řízení dochází k naplňování jasně formulované koncepce rozvoje školy ▪ Příkladné řízení školy založené na kvalitní analýze stavu školy, stanovení reálných cílů ▪ Účelné rozdělení kompetencí s přesně stanovenou zodpovědností ▪ Provádění důsledné kontroly, rozbor dosaženého stavu a přijetí vyplývajících opatření zvyšující efektivitu řízení ▪ Získávání kvalitní zpětné vazby z vlastních zdrojů (pravidelná dotazníková šetření, průběžná elektronická diskuse se žáky apod.) i z nezávislých zdrojů (pravidelný audit ISO apod.) ▪ Nastavení pravidelných povinných vzájemných hospitací pedagogů, hospitování nezávislým externím odborníkem, systematicky realizované DVPP za účelem zvýšení kvality výuky ▪ Příkladná pozitivní motivace profesního rozvoje pedagogů díky čtyřstupňovému kariérnímu systému ▪ Nadstandardní tvorba vazeb s partnerskými organizacemi, spolupráce s dalšími odbornými a profesními institucemi, zajišťování výměnných pobytů v zahraničních partnerských školách ▪ Nadstandardní nastavení možnosti každodenního sledování procesu vzdělávání prostřednictvím osobní zóny v elektronickém informačním systému ▪ Transparentní způsob řízení založený na jasně stanovených pravidlech a jejich důsledném dodržování a vstřícné komunikaci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nebyly shledány žádné závažné nedostatky v řídicí činnosti ředitele ▪ Nízké zaměření na oblast práce se žáky a jejich motivaci k dokončení vzdělávání na škole ▪ Nízké zaměření na metodickou podporu pedagogům s kratší dobou praxe

Příloha č. 4

Celkový přehled analýzy inspekčních zpráv z roku 2009 a 2016 – ředitel Kryštof

Termín inspekce	Zaměření	Oblast vedení školy	Oblast personálních podmínek	Oblast materiálně-technických a finančních podmínek	Průběh vzdělávání	Celkové hodnocení
1/2009 hodnocené období 2006 až 2008	Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, naplnění ŠVP, jeho soulad s právními předpisy a RVP	Práce ředitele je příkladem dobré praxe, nadstandardní úroveň	Velmi dobrá až nadstandardní úroveň	Finanční prostředky účelně využity, průměrná úroveň, materiální podmínky - nadstandardní úroveň	Rovný přístup ke vzdělávání, poradenské služby, nastavené vztahy s partnerským i subjekty - nadstandardní úroveň	Nadstandardní úroveň, bez návrhu na přijetí opatření
10/2016 hodnocené období 2014 až 2016	Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, naplnění ŠVP, jeho soulad s právními předpisy a RVP	Naplňování koncepce rozvoje školy příkladně realizovaným řízením, nadstandardní úroveň	vnitřní kariérní systém, nadprůměrná úroveň	Rozvíjení materiálních podmínek, nadstandardní úroveň	Zvýšení fluktuace žáků, podprůměrná úroveň, síť partnerů nadstandardní úroveň	Nadstandardní úroveň, doporučen o přijetí opatření ke snížení počtu žáků, kteří nedokončí vzdělávání

Příloha č. 5

Přehled hodnocení úrovně manažerských kompetencí ředitele v inspekčních zprávách z roku 2007 a 2013 – ředitelka Helena

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none">▪ Řízení školy je dlouhodobě hodnoceno jako plně funkční▪ Promyšlená strategie činnosti školy▪ Ředitelka disponuje dlouholetou pedagogickou i řídicí praxí▪ Absolvované studium pro ředitele se příznivě odráží ve vedení školy▪ Vhodné delegování části úkolů a kompetencí na zástupkyni▪ Funkční systém hospitační činnosti, včetně zpětné vazby a metodické podpory▪ Důraz na promyšlené sestavování plánu DVPP	<ul style="list-style-type: none">▪ Nebyly shledány žádné závažné nedostatky v řídicí činnosti ředitele▪ Dílčí formální nedostatky v administrativních dokumentech

Příloha č. 6

Celkový přehled analýzy inspekčních zpráv z roku 2007 a 2013 – ředitelka Helena

Termín inspekce	Zaměření	Oblast vedení školy	Oblast personálních podmínek	Oblast materiálně-technických a finančních podmínek	Průběh vzdělávání	Celkové hodnocení
6/2007 hodnocené období 2005 až 2007	Podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, kvalita vedení školy, personální, materiální, finanční a bezpečnostní podmínky	Promyšlená strategie činností školy, vedení školy je funkční, standardní úroveň	Stabilizovaná personální kapacita, plně odborně kvalifikovaná, nadstandardní úroveň	Příznivé materiální i finanční zázemí, nadstandardní úroveň	Spolupráce s partnerskými subjekty je příkladná, příznivé sociální klima, rovné příležitosti ke vzdělávání, průběh vzdělávání vynikající úroveň	Nadstandardní úroveň
1/2013 hodnocené období 2010 až 2013	Naplnění ŠVP, jeho soulad s právními předpisy a RVP	Kvalitní a efektivní styl řízení, nadstandardní úroveň	Stabilizovaná personální kapacita, nadstandardní úroveň	Efektivní využívání finančních prostředků, důraz na rozvíjení materiálních podmínek, nadstandardní úroveň	Rovný přístup ke vzdělávání, individuální přístup, důraz na zdravý fyzický i psychosociální vývoj žáků, nadstandardní úroveň	Nadstandardní úroveň

Příloha č. 7

Přehled hodnocení úrovně manažerských kompetencí ředitele v inspekční zprávě z roku 2016
– ředitelka Barbora

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none">▪ Aktivní spolupráce se sociálními partnery v rámci praktického vyučování▪ Úspěšné pokračování ve strategii s důrazem na rozvoj materiálně technických podmínek školy	<ul style="list-style-type: none">▪ Byly shledány závažné nedostatky v oblasti pedagogického vedení učitelů▪ Destabilizace personálního zajištění v důsledku nekoncepční personální strategie▪ Závěry z hospitační činnosti neobsahovaly doporučení ke zvýšení kvality výuky▪ Nízká kázeň a pracovní morálka žáků daná částečně nedůsledným vyžadováním dodržování vnitřních předpisů školy▪ Snížení efektivity řídicí práce v důsledku vykonávání činností ryze administrativního charakteru odpovídajících pozici nepedagogického pracovníka

Příloha č. 8

Celkový přehled analýzy inspekčních zpráv z roku 2009 a 2016 – ředitelka Barbora

Termín inspekce	Zaměření	Oblast vedení školy	Oblast personálních podmínek	Oblast materiálních a finančních podmínek	Průběh vzdělávání	Celkové hodnocení
4/2009 hodnocené období 2006-2008	Naplňování vzdělávacích programů v oblasti ICT, zhodnocení podpory zvyšování základních dovedností žáků a učitelů v oblasti informační gramotnosti	Koncepční i manažerská práce ředitelky Nadstandardní, využití vlastního hodnocení průměrné, využití partnerských vztahů nadstandardní	Nadstandardní úroveň	Velmi dobrá úroveň	Organizace vzdělávání a hodnocení práce žáků standardní úroveň, podpora rozvoje osobnosti žáků pedagogy nadstandardní, zjišťování úspěšnosti žáků při vzdělávání nadstandardní	Nadstandardní úroveň
11/2016 hodnocené období 2014-2016	Naplnění ŠVP, jeho soulad s právními předpisy a RVP	Výkon administrativních činností snižuje efektivitu řídicí práce ředitelky, průměrná úroveň, nedostatečná zpětná vazba v rámci hospitačních činností, podprůměrná úroveň	Nestabilita pedagogického sboru, podprůměrná úroveň	Nadstandardní úroveň	Monotónnost výuky zvyšuje nekázeň žáků v hodině, nízká pracovní morálka žáků, převládá frontální výuka s nízkou mírou využívání didaktických pomůcek	Podprůměrná úroveň, nutno odstranit nedostatky v oblasti pedagogického vedení učitelů, stabilizovat personální podmínky

Příloha č. 9

Shrnutí odpovědí respondentů k jednotlivým otázkám v rozhovorech.

1. Kdy jste začal/a poprvé uvažovat o Vašem profesním směřování do oblasti školství a co bylo hlavním impulsem? Objevovala se profese učitele či ředitele školy v profesní historii členů Vaší rodiny?	
A. Jan	zaměření již při studiu na VŠ - na MFF UK studoval učitelství matematiky a deskriptivní geometrie, matka ředitelkou školy
B. Kryštof	poprvé uvažoval již v raném dětství, bydlel v mateřské školce, v partě neformálním "vedoucím", ve třídě na základní škole byl ostatním "učitelem", po základní škole přijímací zkoušky na gymnázium i střední pedagogickou školu, nakonec volba gymnázia a poté pedagogická fakulta, matka pracuje v mateřské škole jako nepedagogický pracovník, prapradědeček za 1. republiky byl učitelem na gymnáziu, poté na vysoké škole
C. Helena	učitelkou se stala v podstatě omylem, nikdy neuvažovala o tom stát se učitelkou či ředitelkou školy, učitelé se v rodině nikdy nevyskytovali, jediná teta, ředitelka mateřské školy ji motivovala, je z rodiny, která měla za komunismu problémy, nemohla studovat vybraný obor právo, dostala se však na studium pedagogiky, takto se dostala do školství, které ji začalo bavit, zejména práce s dětmi
D. Barbora	po maturitě na střední škole s humanitním zaměřením rozhodnutí studovat pedagogickou fakultu, obor český jazyk a literatura a hudební výchova, profese učitele se v rodině nevyskytovala

2. Popište Vaše počátky profesní dráhy ve školství.	
A. Jan	výuka matematiky na SOU pozemních staveb, snaha uplatnit se při výuce deskriptivní geometrie ho přiměla k přechodu na SPŠ, kde již učila i jeho manželka
B. Kryštof	pedagogická praxe na VŠ, při studiu částečný úvazek na gymnáziu a poté v zahraničí, dále učitelem na střední škole, na které je dodnes, zaměření výhradně na výuku německého jazyka, velké ambice jako čerstvého absolventa narazily na limity a potřeby studentů posledního ročníku výučních oborů, frustrace, zvažování opuštění školy, s ředitelem vyjednáno zapojení do zpracování žádosti o akreditaci jako autorizované osoby v rámci dílčích kvalifikací, předtím již 2 neúspěšné pokusy, tentokrát akreditace získána, opět tendence opustit školu, ředitel nabídl místo zástupce, které přijal
C. Helena	po studiu pedagogiky nebylo místo na střední škole, 2 roky do mateřské dovolené proto učila na základní škole, po mateřské dovolené nastoupila na střední školu jako učitelka
D. Barbora	během studia učitelkou na základní umělecké škole, největší problém jí činila administrativa - třídní kniha, výkazy a dále komunikace s rodiči

3. Kdy a na základě jakého podnětu jste poprvé začal/a uvažovat o profesní dráze ředitele/ředitelky školy?

A. Jan	po 2 letech zástupce ředitele na SPŠ, v souvislosti se společenskými změnami v roce 1989 byl zvolen většinou pedagogického sboru ředitelem, jeho vlastní ambice byla zůstat zástupcem, do té doby u něj nebyla touha po dalším kariérním postupu
B. Kryštof	nikdy o ní neuvažoval, bývalý ředitel a majitel školy na něj delegoval stále více povinností, díky čemuž fakticky funkci ředitele vykonával, po čase byl tento stav oficiálně ustanoven jmenováním ředitelem
C. Helena	poprvé v době, kdy byla nespokojena se svojí paní ředitelkou, celkem zažila 3 ředitele, jedna z ředitelky byla ambiciózní a pracovitá, během roku změnila školu od základu, stala se velkou motivací, u další z ředitelky nebyla spokojena s tím, jak to dělá, hlavním impulsem bylo přestěhování do jiné pražské čtvrti, náročné dojíždění s malou dcerou do původní mateřské školy, navíc chtěla zjistit, jaké to na pozici ředitelky je, přihlásila se tedy do konkurzu na ředitelku střední odborné školy, ve které paní ředitelka odcházela do důchodu a uspěla
D. Barbora	vždy věděla, že nechce být pouhou učitelkou

4. Jaké konkrétní kroky jste začal/a činit v souvislosti s rozhodnutím vydat se na profesní dráhu ředitele/ředitelky školy?	
A. Jan	nebyl čas na přípravu, později absolvoval funkční studium pro ředitele
B. Kryštof	žádné, nebyl čas a s ohledem na kontinuální pokračování v činnostech, jež již předtím neformálně vykonával, neměl ani akutní potřebu, později absolvoval funkční studium pro ředitele
C. Helena	v rámci přípravy na konkurzní řízení zpracovala koncepci dané školy, seznámila se s touto školou prostřednictvím schůzky se stávající paní ředitelkou, s ohledem na chybějící zkušenosti s legislativou, zaměřila přípravu na legislativní otázky, přistupovala k přípravě zodpovědně, srovnatelně s přípravou na maturitní zkoušku, snažila se obsáhnout vše, na co by mohla být dotázána
D. Barbora	četba různých materiálů týkajících se vedení školy, snaha mít v pořádku svoji pedagogickou dokumentaci

5. Jaké bylo Vaše rodinné zázemí, osobní rámec života v daném okamžiku?	
A. Jan	rodinné zázemí hrálo důležitou roli, 1 malé dítě, 2. dítě na cestě, podpora manželky, širší rodiny
B. Kryštof	po 10 letech v zahraničí, koupil byt v Praze, splácel hypotéku, kvůli finančnímu zajištění učil navíc na částečný úvazek na dvou pedagogických fakultách, doučoval maturanty a připravoval zájemce na mezinárodní zkoušky na Goethe institutu, měl dlouhodobý vztah, byl bezdětný
C. Helena	po celou dobu podpora od manžela i rodiny, 2 dcery 14 let a 1. třída
D. Barbora	rodinné zázemí dobré, dvě dcery na základní škole, postupně obě na 8 letém gymnáziu bez problémů, podpora od manžela velká

6. Jakou jste měl/a představu o tom, jak nástup na pozici ředitele/ředitelky školy ovlivní Váš osobní/rodinný život a jakým způsobem jej skutečně ovlivnil?	
A. Jan	rámcovou představu měl, na malém měště tato skutečnost ovlivní osobní život ve všech směrech, jsou věci pozitivní jako zvýšení vážnosti, oslovení pane ředitelem v obchodě, ale to nehodnotí jako věci, kvůli kterým by šel ředitelem dělat, maximální časové vytížení, výčitky, že je to na úkor rodiny, snaha vynahradiť jim to o prázdninách, vliv na úspěch v komunálních volbách, ačkoli neustraní na konci kandidátky získal téměř nejvíc hlasů a dostal se do zastupitelstva
B. Kryštof	z pozice zástupce měl představu o funkci ředitele, neočekával vliv na osobní život, také se nic nezměnilo, jen si začal připadat důležitě
C. Helena	konkrétní představu neměla, byla spíše zvědavá, pro rodinu byly nejnáročnější první 3 roky, byla do práce ponořená, pracovala 16 hodin denně, nedokázala vypnout, musela se naučit oddělovat práci od rodiny, dcery dnes již vystudované, manželství vydrželo, občas manžel má výhrady k pracovním telefonátům, zejména o dovolených, chápe to, ale i po letech je to pro ni obtížné skloubit
D. Barbora	představu měla díky předchozímu působení na pozici zástupce ředitele na střední škole, s ohledem na novou školu a novou pozici na ni dolehl fakt, že je škola špatně vedena, zpočátku pocít, že to nezvládne, velká podpora rodiny

7. Jakou máte zkušenost s nástupem do funkce ředitele/ředitelky školy ve škole, v níž jste předtím byl/a na pozici učitele a jakou s nástupem do funkce ředitele/ředitelky ve škole nové?	
A. Jan	zkušenost pouze se školou, na které předtím učil a dělal zástupce ředitele, jako výhodu vidí, že měl důvěru svých kolegů, kteří ho znali, zároveň se však cítil zavázán jejich očekávání a důvěru nezklamat, bylo třeba přenastavit vzájemné vztahy s kolegy, kdy věci, které předtím kolegové dělali špatně či nedělali jako kolega řešit nemusel, ale jako ředitel už ano, postupně si nastavili takové vztahy, díky kterým respektovali jeho zodpovědnost za ně z pozice ředitele, je si vědom skutečnosti, že se se zaměstnanci může dostat do konfliktu, ale po vyřešení konfliktu jde dál, bere to jako uzavřenou věc a nedělá mu problém dále komunikovat ať již profesně či soukromě
B. Kryštof	zkušenost pouze se školou, na které předtím učil a dělal zástupce ředitele, problém vidí v přenastavení interpersonálních vztahů, které přinesly problémy, jež stále nejsou vyřešeny
C. Helena	zkušenost pouze se školou, na které předtím neučila, když se stala ředitelkou, byla ve sboru nejmladší, zápasila s tím, že stávající zaměstnanci nechtěli dělat změny, měli zajištěný systém, ona s velkou energií chtěla udělat mnoho změn, zjistila, že na sílu to buď nejde nebo jen za cenu pokažení vztahů, ověřila si, že nemá problém s organizací, ale s vedením lidí ano, uvědomila si, že je třeba se naučit mluvit s lidmi, naslouchat jim, důsledně komunikovat plánovanou změnu, zdůvodňovat, je to neustálý proces a neplatí jedna metoda na všechny lidi
D. Barbora	zkušenost pouze se školou, na které předtím neučila, vnímá jako velmi problematické, stát se ředitelkou ve škole, kde nikoho nezná, náročné hledání lidí, o které se lze opřít, komu lze věřit, kdo nechce manipulovat

8. Jaká jste měl/a očekávání od nástupu do pozice ředitele/ředitelky školy ve vztahu k vlivu na Vaši další profesní dráhu a jaký vliv na Vaši další profesní dráhu nástup do pozice ředitele/ředitelky školy ve skutečnosti měl?	

A. Jan	ve 26 letech mít nějaké očekávání bylo těžké, chtěl tu školu posunout, vybudoval vyšší odbornou školu, díky mezinárodním konferencím, které pořádají získali prestiž, stal se členem akreditační komise pro vyšší odborné vzdělávání, aktivní v asociaci VOŠ, předseda dozorčí rady společenstva dřevozpracujících podniků, člen vědecké rady Dřevořádkové fakulty ve Zvolenu, díky tomu široká síť kontaktů a možnost vyřídit to, na co by si před 20 lety netroufal nebo by měl úctu oslovit děkana VŠ, aby k nim šel přednášet, úcta zůstala, ale pozice je snazší, členství přicházelo spíše samo s tím, jak vystupoval aktivně na různých konferencích, otevřeně komunikuje, dodržuje slušnost, snaží se jednat bez emocí, ale pokud má pocit, že s něčím nesouhlasí otevřeně se vyjádří, to mohlo některým kolegům imponovat a nabídli mu různé funkce, nikdy nechtěl být pouhým nečinným posluchačem
B. Kryštof	očekávání neměl žádná, pokračoval v tom, co dělal před jmenováním, po nějakém čase získal pocit jistoty a navázal opět spolupráci s pedagogickou fakultou, s ČŠI v podobě přizvané osoby, s NÚV jako metodik pro vzdělávání cizinců v ČR
C. Helena	očekávání neměla, nevěděla, do čeho jde, po 1 měsíci zjistila, že je to hlavně o administrativě, dospěla k pocitu, že je nutno absolvovat funkční studium, které jí nestačilo, proto šla ještě na školský management a management vzdělávání, usnadnilo jí to pozici, s legislativou neměla problém, kdysi chtěla studovat práva, problémy jí dělalo vedení lidí, postupně získala pocit, že se práce ředitele zesložitelá, ve škole chybí administrativní síla, ředitel nemá čas na pedagogické záležitosti, to si na začátku neuvědomovala
D. Barbora	měla pocit, že je to vyústění toho, co už umí, v čem je dobrá, bylo to však složitější, než očekávala, zpočátku ji to srazilo, hodně bojovala s tím, aby si znovu začala věřit, že to zvládne

9. Jaké situace v rámci profesní dráhy ředitele/ředitelky školy nejvíce zasáhly do Vašeho osobního/rodinného života? Jakým způsobem jste se s řešením daných situací vypořádal/a?	
A. Jan	nejvíce zasáhla časová náročnost, to přetrvává stále, velké pochopení rodiny, snaží se vynahradiť svojí přítomností o prázdninách a aktivně trávit čas s rodinou
B. Kryštof	začal trávit stále více času ve škole, postupně se naučil hledat rovnováhu a být časově co nejefektivnější, udělat si čas i na zábavu a relaxaci
C. Helena	nikdo z rodiny neměl představu, jak je ta práce náročná, i časově, první rok od jmenování ještě nebyla právní subjektivita, relativně čas na seznamování, po roce velká změna s právní subjektivitou, dále s převzetím další školy, kterou chtěl zřizovatel zrušit, psychicky náročné, plné emocí, těžké období, vidí jako štěstí, že může vše probrat s manželem, ten je mimo obor a má jiný pohled i nadhled, dokáže postavit nohama na zem, aby se podívala na problém i z jiné strany, dále dobré přítelkyně, se kterými to může probrat, částečně ředitelky, částečně mimo obor, musela se naučit to oddělovat, domů si práci nosí, ale snaží se tím neomezovat a nezatěžovat rodinu, mnohé náročné situace neovlivnily rodinný život,
D. Barbora	celé fungování školy, kde se nedodržovala legislativa, liknavý přístup učitelů, snaha ředitelky nastavit postupy podle legislativy, velká únava, negativně vnímaná dcerami, pomohlo jí se s tím vypořádat díky podpoře rodiny
10. Čelil/a jste v rámci své profesní dráhy ředitele/ředitelky školy tlaku na rozhodnutí volit pokračování v dráze ředitele/ředitelky školy či z pozice odejít? Pokud ano, o jaké důvody se jednalo a jak jste k dané situaci přistoupil/a?	

A. Jan	nikdy takovému tlaku nečelil nebo si to alespoň nepřipouštěl, pouze jednou když řešil spor s ředitelkou školského úřadu o tom, zda může mezi manželi existovat pracovní právní vztah, byl rozhodnut odejít z funkce ředitele pokud by jinak byla nucena z pozice učitelky odejít jeho žena, nicméně po obstarání právního výkladu se situace vyřešila, několikrát si řekl, že s tím skončí, že už mu to za starosti nestojí, např. když se něco nepovedlo tak, jak si představoval, ale poté, když se zase něco jiného povede (např. děkovný dopis absolventa, že je v profesi úspěšný díky této škole) ho to znovu nabije energií a přestane o tom, že by z pozice ředitele odešel, uvažovat
B. Kryštof	uvažoval z pozice ředitele odejít kvůli interpersonálním vztahům ve škole, zatím tak neučinil, byť není situace dosud zcela zklidněna, dále několikrát v důsledku řešení náročných situací, např. v důsledku anonymních udání, rozhodování o závažných kázeňských přestupcích či nedostatečných výsledcích vzdělávání některých žáků, vnější tlak nikdy necítil
C. Helena	nečelila, rodina ji nikdy netlačila, ji samotnou práce na pozici ředitelky baví, byly úvahy, zda by své zkušenosti mohla zúročit někde výše, ale po zjištění, že by ji nová práce nenaplňovala s ohledem na menší různorodost, si to rozmyslela, od zřizovatele také žádný tlak nepocítovala, po prvním 6 letém funkčním období ji zřizovatel potvrdil ve funkci, aktuálně jí končí další 6 ti leté funkční období a od zřizovatele má signály, že s ní opět počítá
D. Barbora	čelila vlastnímu tlaku v situaci, kdy školu koupil nový majitel, ona nesouhlasila s cestou, kterou chtěl školu vést a z vlastní vůle se rozhodla z pozice ředitelky odejít, roli hrál i pocit, že nemá u zřizovatele podporu ve svých rozhodnutích, navrhované změny např. v personální oblasti jí nebyly umožněny

11. Jaké faktory vnímáte jako podstatné pro start a průběh profesní dráhy ředitele školy a z jakého důvodu?	
A. Jan	rodinné zázemí, možnost konzultovat problémové situace doma se ženou, s rodiči, vhléd někoho zvenčí, umění říct svůj názor otevřeně, umět vystupovat před mnoha lidmi, za zásadní věci jít hlava nehlava
B. Kryštof	měl velkou výhodu, ředitelem se stával postupně 2 roky, kdy přejímal značné pravomoci v rámci výkonu funkce statutárního zástupce, každý ředitel by měl mít nárok na zapracování pomocí zkušeného kolegy, který jej postupně uvede do funkce nebo s ním projde minimálně 1 školní rok, jako nevyhovující vnímá aktuální systém, kdy ředitel musí absolvovat příslušné vzdělávání do dvou let od nástupu do funkce, dle jeho názoru by mělo toto studium předcházet jmenování do funkce
C. Helena	osobní motivace, sám chtít na sobě pracovat, chuť pracovat s lidmi, chuť zatnout zuby, i když to nejde, tak se tím problémem prokousat sám, snaha vyřešit problém za každou cenu
D. Barbora	pro start znalost legislativy, manažerské dovednosti, možnost vytvořit si pro vedení školy svůj tým lidí bez zásahu např. zřizovatele

12. Jakým způsobem řešíte svůj další rozvoj? Budujete si ve svém okolí s ostatními řediteli neformální kolegiální síť?

	nyní 10 let před důchodem, již nemluví o osobním rozvoji, vše činí s ohledem na rozvoj školy a uplatnění absolventů, vnímá rezervy v jazykových znalostech, které nerozvíjí z časových důvodů, dříve budovali kolegiální síť, aktuálně, když vrcholí boj o žáky, se vztahy poškodily tím, že z dané skupiny byly údajně některými členy vypouštěny informace např. na odbor školství, vzdálil se z této skupiny, dojem falešného přátelství, stále ještě má několik kolegiálních vztahů s těmi, jimž důvěřuje
A. Jan	
B. Kryštof	kurzy v rámci DVPP, studuje MBA a školský management, člen asociace ředitelů, neformálně se schází s cca 6 řediteli pražských škol
C. Helena	samostudiem, cílem je pořád se zdokonalovat, dále pomocí kurzů v rámci DVPP, těší se, až bude moci studovat to, co ji skutečně baví a ne to co je nutně potřeba, neformální kolegiální síť funguje v rámci pražské městské části, diskutují problémy, ale podnikají i volnočasové aktivity
D. Barbora	na dobu 2 let odešla mimo aktivní školství, s řediteli škol průběžně spolupracovala, v současné době udržuje neformální kolegiální síť

13. Jaké faktory berete v úvahu při vlastním hodnocení, zda je Vaše škola úspěšná?	
A. Jan	především úspěšnost absolventů, potom mít schopné, spolehlivé, pracovité učitele, i když má škola špičkové vybavení, pokud nemá odpovídající učitele, nedosáhne se úspěchu, dále schopné lidi tvořící zázemí školy, správce budov, hospodářka apod., obecně úspěšnost vidí v lidech
B. Kryštof	počty uchazečů o studium, počty úspěšných studentů u závěrečných zkoušek a maturity, každý rok hodnotí širší vedení školy změny, které se udály v předchozím školním roce
C. Helena	hlavní je zájem rodičů, to jestli se rodiče vrací, snaží se s nimi hodně komunikovat, být otevřená, vstřícná, aby rodiče brali školu jako 2. domov, je tam velký vliv i učitelek, reference od rodičů jsou nejdůležitější, ptá se nových rodičů, odkud se o nich dozvěděli, jsou vstřícní, otevřená politika vůči veřejnosti se osvědčila
D. Barbora	spokojenost žáků, učitelů, rodičů, příjemná a přátelská atmosféra, výsledky žáků

14. Jaké podstatné věci jste měl/a záměr změnit při nástupu do funkce ředitele školy? Jak hodnotíte míru, v jaké se Vám je podařilo zrealizovat?	
A. Jan	změna prostředí ve vztahu k přiblížení se k potřebám praxe, zavést nejmodernější techniku, s tím souvisí nutnost proškolení lidí, nekonečná spirála, nestalo se mu, že by se jeho plány nesplnily, maximálně se cíl odložil na 2-3 roky, vždy vše dotáhli do konce, důraz na schopné lidi a zarputilost ve vztahu k dosažení cíle
B. Kryštof	žádné, s ohledem na faktické pokračování v již vykonávaných činnostech spíše snaha pokračovat v započaté práci
C. Helena	v dané škole úplně vše, měla zkušenost s moderní školou, většina škol měla našlápnuto k modernizaci, v této škole se propadla do 70. let, vše tmavé, pomůcky zavřené, chtěla školu rozsvítit, provzdušnit, narazila na neochotu lidí ke změnám, bylo to ubíjející, se získáním právní subjektivity více peněz, půl roku šetřila, jednání s architektem a během jarních prázdnin prošla 1 třída proměnou, během 1,5 roku změna většiny tříd, zaměstnanci se pak už na ty změny těšili, jako důležité vidí, že co řekla, to se také stalo, že své sliby neměnila, neoddalovala, stále klade důraz na to, aby její slovo mělo váhu, vždy se postavila za učitelky v nepříjemných situacích, což jim otevřelo srdce, začali ji brát takovou jaká je, třeba prudkou a netaktní, ale zjistili, že není křivý člověk
D. Barbora	celé fungování školy, dodržování legislativy, přístup učitelů, většina zásadních věcí se jí změnit podle svých představ nepodařilo

15. Co by z Vašeho pohledu usnadnilo začínajícímu řediteli školy jeho začátky v rámci adaptace na novou funkci?	
A. Jan	podpora zřizovatele, který si je vědom, že je pro něj škola jako výkladní skříň, jeho vizitka, najít rovnováhu mezi slepým poslušáním zřizovatele a neprosazováním žádných změn a snahou rozvíjet školu při zachování dobrých vztahů se zřizovatelem, dále podpora zkušeného kolegy v zádech, který zná situaci na škole
B. Kryštof	síťování s kolegy, ředitelské studium povinné již před nástupem do funkce
C. Helena	možnost mít svého mentora, který by pomohl zorientovat se v tom, co je důležité, co nepočká, optimálně koordinace mentoringu ze strany zřizovatele, který by měl vytipované vhodné ředitele, kteří by byli schopni i ochotni své zkušenosti předat, dále zastřešené sdílení mezi školami, například spolek starších ředitelů, zjednodušila by se práce, s problémem by se popral jeden ředitel a ostatní by s tím už nemuseli ztrácet čas, pomohlo by to vyřešit i situaci ředitelů, kteří se stydí přiznat, že něco neví
D. Barbora	manažerské studium, možnost mentora - rádce - jiného zkušeného ředitele z jiné školy stejného typu

16. Po jak dlouhém období ve funkci ředitele/ky školy jste si začal/a připadat ve výkonu funkce jistý/á?	
A. Jan	cca po 10 letech měl pocit, že se láme chleba, rozjížděly se nové projekty, ale úplnou nejistotu necítil nikdy, na začátku byl mladý a ambiciózní, cítil se díky tomu také jistý, možná z nevědomosti ten pocit nejistoty nemíval, teď když je zkušený a dokáže spoustu věcí odhadnout dopředu, tak pocit nejistoty také nemá
B. Kryštof	po 2 školních ročnících
C. Helena	po 10 letech, vliv na to měla obměna kolektivu, v té době již pracovala s lidmi, které si sama vybrala, mohla se na ně spolehnout, tím se jí ulevilo, byl to pocit, že i když bude 14 dní pryč, škola bude fungovat, všichni budou chodit do práce včas a dělat to, co mají, začala pociťovat vnitřní klid, ale každá legislativní změna má vliv, zjišťuje, že nelze usnout na vavřínech, hned za pocitem, že je úspěšná přijde nějaký problém, který ji zase postaví na zem a musí zabrat, nehodnotí pozitivně 6 leté funkční období ředitelů, v životě školy je to velmi krátká doba, procesy se nastavují dlouho a dlouho také trvá, než se ověří, zda dobře fungují, s blížícím se koncem funkčního období narůstá nervozita, snižuje se motivace ještě začínat řešení problémů, které přesahují možný konec funkčního období
D. Barbora	neměla k tomu čas dojít, domnívá se, že to ani není možné s ohledem na neustálé nové výzvy a problémy, nikdy se necítila jistá

17. Používáte v rámci řídicí funkce konkrétní manažerské techniky nebo jednáte spíše intuitivně?	
A. Jan	věci řeší hlavně intuitivně, srdcem, základní manažerské školení a řízení lidí absolvoval v rámci funkčního studia, vedlo spíše k ověření vlastních intuitivních postupů ve vztahu k teorii, v některých ohledech své přístupy korigoval, ale cíleně příručky nestudoval a programově neaplikoval na své zaměstnance, intuitivně se snaží řešit jednotlivé situace, např. když vidí unavený či vyhořelý sbor, hledá možnost, jak je znovu nastartovat a zorganizuje neformální teambuilding, následně má radost, že se to povedlo, ke každému zaměstnanci přistupuje individuálně, využívá situační vedení lidí
B. Kryštof	jedná intuitivně, některé taktiky zkoušel, vždy se vrátil k intuici a sobě sama, manažerské studium započal po 3 letech ve funkci statutárního zástupce
C. Helena	intuici využívá, zároveň je analyticky zaměřená, při rozhodování dá nejčastěji na 6. smysl, je přesvědčena, že manažerské techniky fungují, zpočátku je neznala a nevyužívala, domnívala se, že půjde vše z pozice síly, ověřila si, že to tak jde jen částečně a za vysokou cenu, lidé se staví proti vám, k cílenému osvojování manažerských technik se dostala až studiem, začala je poznávat a využívat, největší vývoj to mělo v oblasti, kde se cítila nejslabší, tj. ve vedení lidí, dnes již dokáže manažerské postupy aplikovat do praxe
D. Barbora	intuitivně, je si vědoma toho, že vhodnější a lepší by bylo využití manažerských technik

18. Jaké hlavní předpoklady by podle Vašeho názoru měl úspěšný/á ředitel/ředitelka školy mít?	
A. Jan	měl by být vůdčí osobnost, mít smysl pro spravedlnost, aby všem měřil stejně, neměl by být mstivý, když se s někým dostane do konfliktu, aby mu to vracel z pozice své funkce, měl by se chovat tak, jak si představuje, že by se měli chovat jeho lidé, nekrást, nehřabát pro sebe, např. vlastní profit pro ředitele z čerpání evropských peněz, mít vytrvalost jít za svými cíly
B. Kryštof	umění jednat s lidmi, dokázat je motivovat, být tvrdý a jít si za svým cílem
C. Helena	chuť na sobě pracovat, mít vnitřní motivaci k tomu tu práci dělat, vytrvalost - zažila kolegy, kteří šli do toho s entuziasmem a za rok skončili, mít povahu Dona Quichota, odhodlání bojovat s větrnými mlýny, protože je zaváděna spousta nesmyslů do praxe a ředitel se s tím musí vypořádat, musí umět zkomunikovat lidem, že jsou dané věci potřeba dělat, i když v nich on sám nevidí smysl
D. Barbora	znalost legislativy, manažerské dovednosti

19. Jaký je Váš názor na to, zda se může ředitel/ředitelka školy zavděčit a být oblíben u všech osob, s nimiž spolupracuje a přichází do profesního styku, tj. u zřizovatele, učitelů a ostatních kolegů, žáků, rodičů apod.? Máte tuto potřebu nebo jste se s ní naučil/a nějakým způsobem vypořádat?	
A. Jan	od tohoto pocitu se nelze oprostít, kdyby byl ředitel totálně neoblíbený, nemohl by svoji funkci vykonávat, je však přesvědčený, že zavděčit se všem také nejde, jsou situace, kdy se nedá konfliktu vyhnout, ať už se žáky, rodiči či zřizovatelem, musí to však být v korektní rovině, aby se na to po čase dalo zapomenout a jít dál a vztahy zůstaly korektní, je přesvědčen, že tuto dovednost se člověk učí celý život, každá situace je jiná, není na to jednotný recept, někdy se problém vyřeší sám, někdy se tomu musí pomoci, někdy se to musí rozjitřit apod.
B. Kryštof	zpočátku snaha být se všemi zadobře, dnes je přesvědčen, že to možné není, důraz klade na dovednost komunikovat a jednat se všemi stranami tak, aby je přesvědčil, že jím nabízené řešení je to nejlepší možné a přispívá ve prospěch co možná nejvíce účastníků pedagogického procesu
C. Helena	nemá to v povaze, je jí jedno, co si o ní lidé myslí, je svoje a buď ji lidé berou nebo ne, buď ocení kvality, které má a naučí se s nimi pracovat nebo ne, ona se nemění, nesnaží se nikomu zavděčit, počínaje zřizovatelem a konče uklízečkou, je taková, jaká je a nechce to měnit, domnívá se, že vzhledem k tomu, že ji nezajímá, co si lidé o ní myslí, žije se jí snáze
D. Barbora	přesvědčena, že ředitel se nemůže nikdy zavděčit všem, což vnímá jako obtížně přijatelný fakt

20. Uved'te tři zásadní věci, které by se z Vašeho pohledu měly ve školství změnit, aby měly pozitivní dopad do Vaší práce při řízení školy.

A. Jan	školství mělo korespondovat s trhem práce, aktuálně existuje spousta středních a vysokých škol, které produkují absolventy málo použitelné v praxi, odstranit tzv. masifikované školství, kdy se předpokládá, že každý, kdo nemá vysokou školu je méněcenný, díky tomuto přístupu jsou nároky na studenty do školství by se měla vrátit motivace zvýšením konkurence, měl by existovat regulativ, který zde fungoval dříve, pokud měl žák trojky, nemohl se dostat na střední školu, pokud čtyřky, nemohl se dostat na vysokou školu, případně docházelo k tomu, že se žák vyučil a pokud dostal rozum, vystudoval později i střední či vysokou školu
B. Kryštof	zpočátku snaha být se všemi zadobře, dnes je přesvědčen, že to možné není, důraz klade na dovednost komunikovat a jednat se všemi stranami tak, aby je přesvědčil, že jím nabízené řešení je to nejlepší možné a přispívá ve prospěch co možná nejvíce účastníků pedagogického procesu
C. Helena	aby lidé vymýšlející legislativu a různá nařízení, si uvědomili, co to do praxe přinese, více se ptát lidí zespoda, radit se s nimi, je přesvědčena, že to takto nefunguje odpolitizovat školství, aby se oddělily politické změny na pozici ministra od strategických plánů a rozhodnutí, aktuálně nikdo neřeší, co to přinese praxi dále odstranit zvyšující se centralizaci a s tím spojenou kontrolu, protože kontrola funguje zespodu, od zřizovatele, má pocit, že se začíná vytrácet původní přání, aby se školy profilovaly, aby každá měla vlastní know how, samozřejmě s tím, že by naplňovaly to, co stát požaduje, nelíbí se jí cesta k uniformitě, je přesvědčena, že rodiče si vybírají školu pro nějakou přidanou hodnotu
D. Barbora	přesvědčena, že ředitel se nemůže nikdy zavděčit všem, což vnímá jako obtížně přijatelný fakt

Shrnutí informací k výzkumné otázce č. 1

Jaké faktory nejčastěji ovlivnily respondenty ve vztahu ke startu profesní dráhy v oblasti školství a poté na pozici ředitele školy?	
A. Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace několika blízkých členů rodiny, kteří byli ze školského prostředí, jeden z nich v řídicí funkci • Změny v oblasti školství v důsledku společenských a politických událostí • Možnost přirozeného kariérního postupu z pozice zástupce ředitele na dané škole • Vědomí důvěry kolegů a jejich očekávání na něj kladená • Možnost udržet dobré jméno školy a podpořit její další rozvoj • Stabilní rodinné zázemí, vysoká podpora manželky i širší rodiny
B. Kryštof	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace členy rodiny, kteří působili ve školském prostředí, jeden z nich v řídicí funkci, jeden blízký jako nepedagogický pracovník • V dětství bydliště v areálu mateřské školy • Přirozené vůdčí postavení ve třídním kolektivu na základní škole • Neformální postupné přebírání činností spadajících do kompetence ředitele školy • Přirozený kariérní postup z pozice zástupce ředitele dané školy • Možnost pokračovat v nastavené strategii směřování školy • Stabilní rodinné zázemí, podpora rodiny • Finanční aspekt
C. Helena	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace členem rodiny, který byl ze školského prostředí • Nemožnost studovat původně plánovaný obor právo v důsledku společenských a politických důvodů • Dostupnost studia pedagogiky • Motivace dvěma ředitelkami školy – v jednom případě pozitivní (mít možnost zvládnout to, co ona), ve druhém případě negativní (mít možnost dělat věci lépe) • Chuť vyzkoušet si, jaké to na pozici ředitelky školy je • Možnost změnit konkrétní školu od základu • Rodinné důvody spojené se stěhováním a dojížděním a v důsledku toho vzniklá potřeba řešit změnu zaměstnání • Stabilní rodinné zázemí, vysoká podpora manžela
D. Barbora	<ul style="list-style-type: none"> • Již od dětství zájem o práci s dětmi • Studium na střední škole s humanitním zaměřením • Od počátku profesní kariéry jasná vize pracovat v řídicí funkci • Zřetelná touha po kariérním postupu, posunu z pozice zástupce ředitele na jiné škole • Sebedůvěra, že disponuje potřebnými předpoklady pro výkon funkce ředitelky školy • Stabilní rodinné zázemí, podpora manžela

Shrnutí informací k výzkumné otázce č. 2

Jaké faktory nejvíce ovlivnily respondenty v průběhu výkonu činností na pozici ředitele/ředitelky školy při rozhodování o tom, zda setrvávat na pozici ředitele/ředitelky školy či z ní odejít?		
	Pozitivní faktory	Negativní faktory
A. Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Přetrvávající podpora manželky i rodiny, rodinné zázemí stále stabilní • Možnost konzultací problémových a odborných situací s manželkou, která je znalá prostředí i problematiky • Získání vyšší vážnosti a její udržování v místě bydliště i sídla školy • Sebereflexe a povzbuzení v situacích, kdy se povedlo něco úspěšně vyřešit, obdržel pozitivní zpětnou vazbu apod. • Nové možnosti díky vstupu do komunální politiky • Možnost rozšíření obzorů a získání vlivu díky členství v různých poradních sborech, komisích apod. • Vybudovaná síť profesních kontaktů • Kontinuální úspěšný rozvoj školy • Možnost vlastní seberealizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximální časové vytížení a v důsledku toho výčitky vůči rodině • Vysoká odpovědnost • Dopad profese do osobního a rodinného života • Sebereflexe a pocit selhání v situacích, kdy se něco nepovedlo realizovat dle představ či potřeby • Nutnost přenastavení interpersonálních vztahů ve škole • Spor se zástupkyní zřizovatele o výkladu legislativy ve vztahu k zaměstnaneckému poměru příbuzensky spřízněných osob
B. Kryštof	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost rozšíření obzorů a získání většího vlivu • Možnost cestování po světě díky budované síti partnerských škol • Možnost realizovat se v soukromém životě díky vysokému a stabilnímu finančnímu příjmu • Získání pocitu vážnosti • Možnost vlastní seberealizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká časová náročnost • Narušení interpersonálních vztahů s kolegy ve škole a související přetrvávající důsledky • Řešení některých náročných situací
C. Helena	<ul style="list-style-type: none"> • Přetrvávající podpora manželky i rodiny, rodinné zázemí stále stabilní • Možnost konzultací problémových a odborných 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké časové nároky • Zvažování využití svých zkušeností na jiné pozici v oblasti školství

	<p>situací s manželem jako nezávislou osobou nezatíženou znalostí prostředí a problematiky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ověření si, že ji druh a rozmanitost práce naplňuje • Průběžná podpora zřizovatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Řešení náročných situací (sloučení škol apod.) • Důsledky související se skutečností, že byla nejmladším členem sboru při převzetí pozice ředitelky • Problémy s vedením lidí, náročná práce na změně neochotného postoje zaměstnanců ke změnám
D. Barbora	<ul style="list-style-type: none"> • Přetrvávající podpora manželky i rodiny, rodinné zázemí stále stabilní 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké časové nároky • Pocit vlastní nedostatečnosti, pochyb, zda to zvládne • Důsledky změny majitele školy a jeho představ o dalším směřování • Dojem, že nemá dostatečnou podporu zřizovatele při rozhodování

Shrnutí informací k výzkumné otázce č. 3

Jaké největší rozdíly byly u respondentů zjištěny mezi jejich očekáváními ve fázi přípravy na přijetí pozice ředitele/ředitelky školy a realitou při výkonu této funkce?		
	Pozitivní rozdíly	Negativní rozdíly
A. Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Neočekával zapojení se do komunální politiky ani to, že by mu k tomu mohla pozice ředitele dopomoci • Neočekával, že bude natolik angažován v zapojení se do různých odborných komisí, rad, spolků apod. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mnohem vyšší časová náročnost, než očekával a to v celém průběhu výkonu funkce • Neočekával, jak bude náročné vyrovnat se s potřebou pozitivní a úspěšné spolupráce na všech úrovních kontaktů a zjištěním, že to v praxi nelze
B. Kryštof	<ul style="list-style-type: none"> • Neočekával takovou podporu zřizovatele ve vztahu k možnosti budování vazeb s partnery a s tím otevření možností cestovat a rozšiřovat si obzory po světě 	<ul style="list-style-type: none"> • Neočekával, že postup do funkce ředitele tak výrazným způsobem a na tak dlouhou dobu ovlivní interpersonální vztahy na pracovišti • Předpokládal, že v případě záměrného nevyvolávání sporů a při snaze o konstruktivní spolupráci bude dobře vycházet se všemi, s nimiž z pozice ředitele komunikuje
C. Helena	<ul style="list-style-type: none"> • Nečekala, že se podaří zajistit finanční zdroje na takové úrovni, že bude moci být realizována rekonstrukce školy v tak krátkém časovém období i v takovém rozsahu 	<ul style="list-style-type: none"> • Neočekávala, že krátce po jmenování do funkce ředitelky dojde ke změnám v právní subjektivitě školy a bude nucena řešit všechny související záležitosti • Neuměla si ani ona ani její rodina představit, jak časově i celkově náročná pozice ředitelky ve skutečnosti bude • Neočekávala, že nejnáročnější z manažerských dovedností pro ni bude vedení lidí • Neočekávala, že krátce po jmenování bude řešit náročnou situaci spojenou s rozhodnutím zřizovatele sloučit dvě školy • Neočekávala, že většinu času jí na pozici ředitelky bude zabírat administrativa a mnohem méně času stráví prací se žáky • Neočekávala, že nepůjde prosazovat změny jednoduše z pozice funkce ředitelky, spíše očekávala, že její návrhy na

		změny kolegové ocenění a budou snáze spolupracovat
D. Barbora	<ul style="list-style-type: none"> • U žádného očekávání, jež měla, se nestalo, že by její realita předčila v pozitivním směru 	<ul style="list-style-type: none"> • Neočekávala tak vysoké časové nároky • Neočekávala, že skutečnost převzetí funkce ředitelky na škole, kde předtím nepracovala, přinese tolik složitých aspektů, s nimiž se bude muset vypořádat • Neočekávala, že i při vlastní snaze o budování pozitivních vazeb získá pocit, že se nelze zavděčit všem • Očekávala, že jsou její znalosti, schopnosti a zkušenosti dostatečné pro výkon funkce ředitelky, což se jí v průběhu výkonu nepotvrdilo • Neočekávala takovou míru únavy, která se postupně projevila a že bude mít takový dopad do jejího rodinného života a role matky • Očekávala, že se jí podaří změnit celé fungování školy, což se jí nepovedlo • Neočekávala, že se prakticky nikdy nedostaví pocit jistoty při výkonu funkce ředitelky • Neočekávala, že nebude mít dostatečnou podporu zřizovatele pro svá rozhodnutí • Neočekávala, že krátce po jmenování bude muset čelit změně majitele školy a jeho novým záměrům

Shrnutí hlavních znaků fází a období vývoje dráhy ředitele

Typické znaky	1. fáze	Přechodové období	2. fáze	Přechodové období	3. fáze
	vstup do ředitelny	čas osobních zkoušek	profesní jistoty		nových zkoušek
	0. - 3. rok		3. - 9. rok		10. rok a více
Pocity	prožívá období vnitřní nejistoty, obav, mnoha otázek, ale i očekávání, elánu a optimistického přístupu	pocit, že se nejvíce naučil, ověřování vlastních schopností a dovedností k řízení a vedení školy - posilování nezbytné jistoty	tendence posuzovat, zda ve svých očích obstál, což dále usnadňuje nebo komplikuje jeho další fázi profesní dráhy	pocit vnitřního uspokojení z důvodu jistoty ve výkonu funkce	pocit profesní jistoty na základě prožívání opakovaných úspěchů vlastních i školy, prožívání relativní jistoty, uspokojení
Manažerský přístup	přístup k řízení a vedení je intuitivní	strategie postupných úspěchů, zaměření i na řešení krizových situací, jejich zvládání slouží jako zdroj sebepotvrzování ředitele ve funkci	uplatňování nových strategií řízení a vedení, směřuje ke stálosti stylu řízení, objevuje se odvaha delegovat - stimul pro další rozvoj vlastní práce, pozitivní efekt v	je si vědom toho, že škola plní bez problémů základní funkce a poslání	nemění výrazně zavedený styl vedení a řízení, nejčastěji využívá situační styl vedení lidí
Rizika	nedostatečná/zádná připravenost na řízení školy, rozpor mezi představami a realitou, stín předchozího ředitele, úroveň prestiže nového ředitele na základě předchozí praxe, nulové období "hájení", již od začátku je nutno průběžně řešit a zvládat problémy	křížovatka v dalším vývoji profesní dráhy, pocit, že svoji funkci zvládá nebo selhává, se promítá do jejich chování a přístupu k řízení a vedení školy	získání odvahy delegovat pravomoci a sdílet některá rozhodnutí s částí školy a přenášení důležitých kompetencí na spolupracovníky i s ohledem na uvědomění si toho, že je legislativně odpovědný za všechny oblasti chodu škol	tendence posuzovat, zda škola odpovídá jejich představám o úspěšné škole	začátek této fáze je důležitým rekapitulačním obdobím, přijetí bezpečného cíle - setrvání ve funkci v kontextu aktuálního stavu a snaha o klidný závěr profesní dráhy
Vztah s kolegy	Pocit osamělosti, nastavování komunikace, revize vztahů	posilování důvěryhodnosti u ostatních lidí ve škole díky zvládání jednotlivých problémů a s tím související ochota přijmout rostoucí autoritou ředitele i jeho požadavky a nároky	změna v chování kolegů - větší odstup, budování pevných vztahů s kolegy řediteli - neformální kolegiální síť, která je cenným informačním zdrojem a sociální oporou	obdržená pozitivní zpětná vazba - vnitřně posiluje a dodává motivaci posunout se dál	schopnost unést tlak i pocit osamělosti

<p>Hlavní priority</p>	<p>motiv nezklamat očekávání nejbližšího okolí, snaha vzít řízení a vedení školy primárně na sebe, aby předešli pocitu vlastního selhání, v důsledku toho omezení na administrativní a operativní řízení</p>	<p>nová potřeba správně naplnit funkci ředitele a získat pocit samostatnosti, snaha přesvědčit sebe i ostatní, že jsou lidmi na správném místě, posilování vlastní sebedůvěry a budování profesní jistoty</p>	<p>reformulace klíčových priorit výkonu funkce ředitele, novou hlavní prioritou je škola a její úspěch</p>	<p>ředitelská priorita - škola musí být na 1. pohled atraktivní a navenek viditelná</p>	<p>vyvíjí a obohacuje ředitelské vize a priority, reviduje to, co ještě nestihl, zabezpečuje kontrolu a oprášení ideálů ve vztahu k rýsujícímu se konci vlastního ředitelského období, poohlíží se po nových výzvách, hledá nové příležitosti, jak zviditelnit školu i sebe ve škole či v mimoškolní oblasti, identifikace</p>
<p>Změny</p>	<p>elementární poznání co obnáší řídit školu, vystřízlivění, utlumení tendence zvládat věci intuitivně</p>	<p>vypořádávání se s osamělostí formou racionalizace svých nedostatků (např. v případě nepřipravenosti - snaha se vzdělat) či přehodnocováním svého dosavadního konstruktů ředitele, ztráta optimismu a posílení sebedůvěry tím, že se soustředí na to, co se mu daří</p>	<p>revize optimistických představ, poznání, že prosazování změn vyžaduje čas a přípravu, budování lepší školy naráží na překážky vně i uvnitř školy, hlubší porozumění možnostem, které jako ředitel má, reálným podmínkám a obecným principům vedení a řízení, další rozvoj a příprava postavena na praxi a vlastní zkušenosti, provádí systematické hodnocení vlastních postupů</p>	<p>jistota ve výkonu funkce vyvolává otázky týkající se toho, co se mu podařilo a co ne, zda přináší dost nových impulsů, zvýšená pozornost na reflexi - začíná se soustředit na školu jako celek</p>	<p>stojí před rozhodnutím o jaké cíle dále usilovat, hledá nové motivace a stimuly, rozhoduje se jak dál, má možnost si více odpočinout</p>