

## **Příloha bakalářské práce**

### **Specifika vedení lidí ve školách s více místy vzdělávání**

Petra Líbová

#### **Transkripce rozhovoru s Janou Zelenou**

##### **Jak dlouho jste ve funkci ŘŠ na této škole?**

Na škole učím od roku 1985, nastoupila jsem po vysoké škole. Tehdy tu byl pan ředitel. Později jsem mu dělala zástupkyni a on mě do všeho zasvětil. Pak šel do důchodu v roce 2008 a od té doby vedu školu já. Už 16 let.

**Věk?** 51-60

##### **Pracujete 8 hodin? (W-L Balance)**

Pracuji 6,30-17 hodin každý den. Mám úžasného manžela, který tuhle práci zrovna tak má rád, je to bývalý kantor, takže mi ve spoustě věcí pomáhá. A s jeho přičiněním si mohu dovolit tuhle pracovní dobu. Nejsem samozřejmě vyčerpáná – abyste si nepředstavovala, že opravdu tvrdě pracuju od půl sedmé do pěti – to vůbec ne, ale jsem tu k dispozici těm lidem.

##### **Jak máte stanovenou přímou vyučovací povinnost?**

Mám 5 hodin vyučovacích týdně, vzhledem k tomu, jak je to velké a rozsáhlé. Učím jenom dvě hodiny týdně přímou, učím dějepis v šestých třídách, za prvé z toho důvodu, že do šesté třídy přicházejí noví žáci z okolních vesnic, tak je chci poznat, protože ty ostatní děti znám od zápisů a že tu s nimi už pět let komunikujeme. A jinak mám úvazek hodinu na výchovné poradenství a 2 hodiny na ICT.

##### **Jaký máte vztah k delegování? Delegujete?**

Vzhledem k tomu, že mám za všechno zodpovědnost, tak deleguji, ale určitě tvrdě kontroluji. Jsem ráda, když jsem o všem informovaná, protože rodiče často rovnou jdou věci řešit přímo za mnou, tak chci být o všem informovaná. Když je nějaký problém učitelé mi to chodí říct vědět okamžitě. Okamžitě přijdou a okamžitě sdělí. Mám nastavenou takovou

praxi, že dveře ředitelny jsou neustále otevřené. Jsem tu od půl sedmé od rána a jsem tady do pěti hodin. To znamená, že kdykoli ten pedagogický pracovník nebo i provozní cítí jakýkoli problém nebo se chce o něčem poradit, chce něco vysvětlit a tak dále, může přijít kdykoliv. Když se stane, že tu mám jednání, takže se domluvíme na čase, kdy může přijít, ale ten den, kdy chce něco řešit, tak jsem mu k dispozici. Zrovna tak je to v mateřské škole, kde mám tedy zástupkyni, která mi tam hlídá jak tu pedagogickou praxi, tak samozřejmě i ten provoz, ale zrovna tak paní zástupkyně tak i pedagogové (MŠ) můžou přijít kdykoliv.

### **Jaké jsou hlavní důvody pro delegování, co vám přináší?**

Hlavní důvody, když to řeknu lidově – nemůžete to zvládnout jako jedna osoba, to se v poslední době nebo respektive v posledních pěti letech nedá. To znamená, že deleguju pravomoce na jednotlivé pracovníky, když zejména doopravdy si myslím, že nás technika válčuje. Takže je zapotřebí, aby ti mladík tomu přičichli a aby ti mladí tu pomyslnou příčku posouvali dál, takže já jim hodně nechávám prostor na to, aby se ta škola mohla rozvíjet. Deleguju veškeré informační a komunikační technologie, fungují vedoucí předmětových komisí, metodické sdružení školy, školní speciální pedagog, to znamená, že všichni tihle lidé vědí podle svých pracovních náplní, co mají dělat a u mě se to dává dohromady.

### **DELEGOVÁNÍ:**

#### **Považujete umění delegovat za svou silnou stránku?**

Já si myslím, že jo. Já si myslím, že doopravdy dokážu vytipovat člověka, který se tím bude zabývat a že to bude patřit k jeho prioritám.

#### **Jaké jsou hlavní důvody pro delegování, co vám přináší?**

Největší důvod je, že se o ty věci nemusím starat, že se jimi nemusím zabývat a je mi předán ten výsledný produkt, který já si zkontroluju. Šetří mi to čas a sílu.

#### **Máte tým spolupracovníků, který můžeme nazvat střední management?**

Určitě.

#### **Kdo je ve vaší škole součástí středního managementu (které funkce)?**

2 zástupkyně – 1 na ZŠ pro pedagogickou činnost a 1 pro MŠ. Paní zástupkyně pro ZŠ řeší zabezpečuje kompletně tu pedagogickou činnost a já se zabývám spíš tím hospodařením a spíš finančními kanály, abych do školy přivedla nějakým způsobem finanční prostředky navíc. Ať je to přes projekty nebo něco podobného. Statutárním zástupcem jsem jenom já.

**Je váš tým „středního managementu“ dostatečně velký?**

Myslím si, to máme nastavené opravdu dobře. Pravidelně se scházíme, mám od nich informace, jak to ve škole vypadá. Oni mají přehled a vědí, kdy je co zapotřebí udělat, opravit, nakoupit. Kolega, který dělá to ICT, to je hodně důležité, protože ta technika je nejdražší. Patří sem speciální pedagog, tem má žáky zmapované, ví, které specifické potřeby je třeba řešit, reedukační skupiny... Zasedá výchovný poradce – kolegyně končí, tak předává informace nové kolegyni. Máme kariérového poradce, aby se to rozjelo to poradenství. Máme i psychologa, takže ten, když zasedáme, nám podává informace, jak některé děti jsou na tom v rámci psychické pohody. Já bych to nerozšiřovala, já bych zůstala u tohoto, protože tihle lidi se opravdu osvědčili. Myslím si, že to máme zmapované po všech stránkách.

**Byli tito lidé ve škole už před nástupem ředitele do funkce nebo si našel nové, přivedl z minulé práce?**

Od roku 2001 jsem tu byla zástupkyní. Pan ředitel se ke mně choval skvěle, na výbornou a tím pádem mi otevřel všechny komunikační kanály a všechny vědomosti, které jsem od roku 2001 do roku 2008 pod ním získávala. A zrovna tak to v současné době dělám už já, protože bych chtěla za těch 7 let jít do důchodu. Myslím si, že za těch 7 let to dotáhnu tam, kam jsem si předsevzala a opravdu nechci v téhle době přesluhovat a nechci dál zůstat, takže si už pokouším vychovávat svého nástupce tak, aby prostě věděl a znal, aby ta škola jela a fungovala dál. Takže já jsem ve vedení od roku 2001 a veškeré ty informace jsem získávala jako zástupkyně.

**Jak si lidi do vedení vybíráte?**

Moje současná zástupkyně je stejně stará jako já, pojí nás dlouholetý přátelský vztah, chodily jsme spolu na gympl, takže to pro mě byla jasná volba. Jako nástupce uvažuji kolegu, který

má na starost ICT a je koordinátorem ŠVP. V tuhle chvíli – od září bude zástupcem – budu mít druhého zástupce, protože se domnívám, že je zapotřebí se změnou ŠVP a zavedení různých nových informací, tak je zapotřebí – já to řeknu lidově – aby už si ulevil. On má v současné době plný úvazek + má starosti ty komunikační a informační technologie a doopravdy spravovat tuhle školu plus mateřinku, co se týká toho, když se někomu porouchá notebook, interaktivní tabule, přestane vám fungovat tiskárna, telefony, všechno... jsme propojení, máme to bych řekla na velmi vysoké úrovni právě díky němu a myslím si, že ten kluk už doopravdy potřebuje ulevit a snížit tu přímou činnost, abych ho mohla zasvěcovat do těchletěch tajů toho vedení školy.

**Tvořil/a jste organizační strukturu organizace sama, nebo jste převzal/a stávající?**

Tohle jsem tvořila úplně nové. Jak se na nás valily různé úkoly a problémy, tak bylo zapotřebí – dřív jsme si jenom s paní zástupkyní říkaly, co a jak bude, plánovaly jsme ten měsíc, jak bude vypadat – v současné době je zapotřebí, aby fungoval ten střední článek, protože řídit školu ve dvou, to doopravdy není možné.

**Jaké činnosti byste nikdy nedelegoval/la na podřízené a zůstávají tedy jen ve Vaší kompetenci?**

Finance. Finance nepouštím ze zřetele. Vždycky, když chce někdo koupit pomůcku nebo něco, jakýkoli drobný nákup, vždycky se musí finance dostat stoprocentně ke mně, protože de facto finanční prostředky nepustím. Ty mám jenom já. Z toho tedy pramení problém, když si vezmete například dovolenou.

**Provádíte kontrolu delegovaných úkolů, příp. jak často a jakým způsobem?**

Jestliže zadám nějaký úkol, tak ten úkol mi přijde dotyčný sám sdělit, že je hotový nebo není hotový. Hlídám termíny, hlídám všechno, jak říkám, chci o všem být informována, protože já si myslím, že je to hrozně důležité, aby ředitel věděl o všem.

**Jak zajišťujete, aby delegované úkoly byly jasně specifikované a pověřený pracovník jim rozuměl?**

Zprv je to v pracovní náplni, zadruhé, jestliže deleguju úkol nebo jestliže deleguju nějakou práci, tak vždycky si to vysvětlujeme ústně. Vždycky si tady ten dotyčný sedne, řeknu přesně, co od něj chci a chci zpětnou vazbu. To znamená třeba – úkol máme do konce dubna,

takže přijď mi říct, jakým způsobem na tom pokračuješ. Takže se dvakrát nebo třikrát scházíme.

### **Jak častá je vaše osobní přítomnost na odloučeném pracovišti? Jaký je její účel?**

Nepravidelně. Nechci z toho mít pravidelno, protože to odloučené pracoviště je pro mě řekla bych taková noční můra. To je totiž něco úplně jiného, pracovat s lidmi, kteří – já jsem zvyklá, že když dám úkol, že se splní. Tady na základce si nikdo, 99,9 si nedovolí, aby ten úkol splněn nebyl. Tam bych potřebovala být zlatou muškou, ne zlatou muškou, ale muškou, která prostě... protože jak tam ředitelka není, tak prostě... Já si myslím, že ta paní zástupkyně je prostě velice hodná a (já nechci, aby se lidi báli), ale když tam dáte úkol, tak chci, aby si to splnili. Jednoznačně jsme si řekli, že přímá práce je takhle, nepřímá práce je takhle, a v té nepřímé práci budu vyplňovat dotazník. No a já otevřu dveře a paní učitelka mi v přímé práci sedí za stolem a vyplňuje dotazník. Já jsem prostě z toho otrávená a nejsem schopná ty paní učitelky přinutit k tomu, že prostě... Ta školka je velká, ony se tam schovají. My máme v mateřince 11 tříd, takže když paní zástupkyně začne procházet školku, tak než projde jednu třídu, tak to všichni vědí. Když přijdu, všichni hned vědí, že jsem tam, že se jdu teď podívat do výuky. Chodím hospitovat – dělám hospitace náhodné, podívám se přímo, třeba 10 minut a myslím, že jsem natolik zkušená, že poznám, jestli někdo hraje dovadlo nebo se těm dětem doopravdy věnuje. Další problém v mateřině je strašná fluktuace zaměstnanců. Teď tam jsou jenom samý ženský... a jedna řekne A, další řekne B a vyleze nám z toho C a já jsem úplně zničená. To je prostě fakt. Je to veliký. Já jsem ze základky zvyklá, že lidi přijdou a chrlí na mě nápady – Den Země, mám to promyšlený... domluvíme se jedeme. Paní zástupkyně ve školce je taky utlučená administrativou a tímhle tím a mně tam tohle chybí, nápad, nějaká energie. Protože ony přijdou do té mateřiny, tam si to odsedí, že jo, protože ty děti si pohrajou a ony nemusí de facto vůbec nic a zase jdou domů.

Komunikaci s paní zástupkyní máme tak padesát na padesát. Někdy jdu tam, jindy ona sem, když potřebuje něco řešit, vždycky se snažím si na ni udělat čas. No a jestliže jedu náhodně kolem mateřiny, jestliže jsem venku, že mě napadne, že jsem si třeba ušetřila půl hodinky – zaplat'pánbůh je to blízko, tak se tam zastavím a mrknu se, jak to tam vypadá. Podle potřeby.

### **Považujete existenci odloučeného pracoviště jako výhodu nebo by se vám lépe řídila škola bez něj?**

Viz. „Noční můra“

My, když jsme se s panem ředitelem rozhodovali, protože my jsme dostali nabídku buď si vzít mateřinu nebo si vzít – tenkrát končila činnost 3. základní školy, jak je teď sportovní gympl, takže pedagogy a dojet ty jednotlivé třídy. Tak jsme se tenkrát domnívali, že ta mateřina pro nás bude lepší z důvodu zásobárny dětí. A ano, chodí sem velké množství dětí z mateřiny, ale kdybych si mohla vybrat, tak odloučené pracoviště nechci.

**Tak jak to tedy vnímám: Když tehdy končily školské úřady a školy přecházely na právní subjektivitu, tak vy jste si mohli vybrat?**

Ano. Mohli jsme si vybrat. Buď si vzít mateřinku nebo tu 3. základní školu a dokončit ty jednotlivé třídy. My jsme se tenkrát obávali s panem ředitelem, měli jsme oba v hlavě tu stejnou myšlenku, aby ti kantoři, kteří jsou u nás neměli pocit, že je chceme někým nahradit. Protože my jsme budovali ten stálý pedagogický sbor, který tu je de facto tu velkou dobu a do toho přidávám to mládí, takže jsme se rozhodli pro tu mateřinu. Ale já jsem přebírala mateřinu, když tam bylo těch tříd šest. Teď je v podstatě dvojnásobná.

**Má existence odloučeného pracoviště vliv na delegování?**

Ano, samozřejmě.

**Jaké jsou největší překážky delegování pracovních úkolů a povinností?**

Že dotyčný je už přehlcen prací. Že dotyčný, kterému předávám práci už toho má velké množství, a i když se mi vždycky snaží vyhovět, protože jak znovu říkám, to tou máme podle mě dobře nastavené, tak už té práce všichni mají nad hlavu.

**Stalo se vám, že někdo z podřízených delegovanou činnost odmítl?**

Ne.

**KOMUNIKACE:**

**Je komunikace vaší silnou stránkou?**

Ano.

### **Jaké formy komunikace jsou vám nejbližší a nejčastěji je používáte?**

Ústní jednání, opravdu preferuji ústní jednání, myslím, že z očí do očí si člověk dokáže říct spoustu věcí, než že budu sepisovat jeho úkoly na papír. Hodně často také používám OneDrive.

### **Které považujete ve své řídicí práci za neefektivnější?**

Ono se to dá nahlížet z různých směrů. My máme vypracovaný systém sdílení dokumentů přes OneDrive – tam všichni vkládáme měsíční plán práce. Takže ten měsíc mi tam pak vyjede, co kdy kdo udělal, co je zapotřebí, pro paní zástupkyni je to supl, co vlastně potřebuje odsuplovat, prostě se tam objevuje všechno. Ale, jsme jenom lidi. Když tam někdo zapomene něco napsat, tak tím pádem můžete mít stokrát něco připraveného a pak se vám to sesype jako domeček z karet. Prostě jsme jenom lidi. My sdílíme veškeré dokumenty, ať je to práce školního speciálního pedagoga, který potřebuje vyhodnotit IVPěčka nebo něco podobného. Tak doopravdy ten systém na tom OneDrivu tam je a máme tam třeba i zapsáno, když rodiče dochází na konzultace nebo chodí za jednotlivými pedagogy, tak prostě vidím přesně, kdo tu byl, o čem se bavili, co řešili a tak dál.

### **Respektuje vaše komunikace odlišnosti jednotlivých pracovišť, nebo je systém jednotný?**

Liší se to. Tam nejsou paní učitelky schopné používat sdílené úložiště. Znovu – nechci podceňovat, já si myslím, že to není otázka vzdělání, ale prostě... ty to neudělají. Porady a nějaké hodnocení, to si myslím, že se mi tam podařilo, že jsem to prolomila, ale nějaké sdílené dokument... Tam všechny dokumenty existují v písemné podobě. U paní zástupkyně v písemné podobě.

### **Jak často komunikujete se zaměstnanci jednotlivých pracovišť osobně, telefonicky, prostřednictvím e-mailu či jiných kanálů?**

Každý měsíc se zúčastňuji provozní rady v mateřině. Mám takové desky, kam si dávám vše, co jim potřebuji sdělit, abych na to nezapomněla. Takže jim tam sděluju určité informace. Taky se pravidelně zúčastňuji čtvrtletního hodnocení – to jsem

zavedla, že si hodnotíme jednotlivé třídy a to myslím, že paní učitelky pochopily velice pěkně. Když jsme začínali, nedokázaly o svých dětech promluvit, formulovat slabé a silné stránky. Což jsem prostě zavedla, že ta porada je od toho, abychom si řekly, co je dobrý, co je špatný, jak plníme ŠVP, neplníme ŠVP, proč to je tak, jaký mají problémy.

### **Má komunikace v organizaci nějaká pravidla? Jaká?**

Sepsaná pravidla nemáme, doopravdy to není potřeba. Jsem zastánkyní toho, že problém se má řešit hned, nemám ráda, když se problémy odsouvají. Takže zaměstnanci vědí, ví to i ten střední management, vědí to prostě všichni, že jsem schopná přes WhatsApp se zeptat, zdali mohu volat a zavolám si třeba v sedm hodin večer, když mám nějaký problém a volá mi třeba rodič a já o tom nic nevím a potřebuju ty informace. Samozřejmě o víkendu minimálně, abych děvčata nebo abych pedagogy obtěžovala, to vůbec ne. Fungujeme všichni přes WhatsApp, máme různé skupiny, ale když to potřebuju, tak volám a zrovna tak oni. Zavolají mi v neděli večer, mám horečku, je mi špatně, potřebuju dostat jeden den volna, co myslíš? Já řeknu jasně, vezmi si jeden den volna, zůstaň v posteli a ozvi se mi zas večer, jak to s tebou vypadá dál.

### **Jaké překážky nebo bariéry vnímáte ve své komunikaci s týmem, zejména pokud jde o řízení více pracovišť?**

Viz. předchozí

### **Formy komunikace:**

PORADY – ano, různé úrovně a četnost

ROZHOVORY – prakticky neustále, po hospitaci, neustále jsou otevřené dveře a kdokoli může přijít a sdílet. Také např. k odměnám – lidi si u ŘŠ vyzvedávají pásku a ona jim odměny zdůvodní ústně.

TELEFONICKÝ HOVOR – raději volám, než píšu

SMS – spíše zprávy na WhatsAppu



E-MAIL – třeba pokyny k zápisu (ale budou i na nástěnkách, jako sdílený dokument)

SKUPINOVÉ CHATY (WHATSAPP/ŠKOLNÍ SYSTÉM) – WhatsApp, různé skupiny, lze vidět, jestli je přečtení, Školu on-line nepoužívají pro komunikaci

NÁSTĚNKY, OBĚŽNÍKY – nástěnky ano, oběžníky ne

SMĚRNICE, VNITŘNÍ ŘÁDY – v každé pracovně řád pracovny, na 1. ped. radě se všichni seznámí se směrnicemi a podepíšou to. ŘŠ to nechává na nich, zda to čtou, podpis jí stačí.

SDÍLENÉ ÚLOŽIŠTĚ – OneDrive používají v ZŠ

**Říkala jste, že si připravujete nástupce. On ale bude muset normálně projít konkurzem, že?**

Zájemců to tuhle práci moc není. Je strašně složitá, ubíjející, administrativně strašně náročná a odpovídáte za všechno. Jsem tu přes hajzlbábu, přes zásobování až po třeba správní řízení, přijímání nových žáků, pedagogy a tak dále. Doopravdy pocítuji, že i to moje se dostává někam na strop. Už si doopravdy myslím, že těch 7 let do důchodu je tak akorát, i když pár let zpět bych už v tom důchodu teď byla. Doopravdy si myslím, že by si to ti lidi zasloužili. Já doopravdy teď cítím takový věkový rozdíl v tom sboru. Nás kolem toho roku 1965 je tady takových 15 lidí, a samozřejmě někteří už jsou unaveni, někteří toho mají, když to řeknu lidově, plný zuby a nejradši by doopravdy odcházeli do toho důchodu. Těmhle lidem těžko vysvětlujete, že se musí změnit jejich přístup k učení, že se musí změnit jejich přístup k dětem. Já nesnáším a nemám ráda takovou větu My jsme to před 30 lety dělali takhle, a tak to takhle budeme dělat dál. Ne. Ta naše generace má jazykové problémy, když je něco psané v angličtině, tak my jsme odchovaní ruštinou a vůbec nás nenapadlo, že by bylo dobré si tu angličtinu doplňovat, což je můj případ. Mám tu dvě, tři pedagožky, které už doopravdy nechtějí. Řekla bych, že se snaží, ale už doopravdy nemohou. Je to problém. A druhý problém, který cítím, že do toho školství se nehrne moc lidí.

Jste takovým hromosvodem, jste jedno velké ucho, když si kolegyně přijde postěžovat... a kdybych k tomu mohla opravit kotel, zabezpečovačku, aby to všechno fungovalo, abych nikoho neobtěžovala, bylo by to úplně nejlepší.

**Čekáte na nějaké výstupy z MŠMT ohledně podpory řízení?**

Kdybychom my tady pracovali tak rychle jako na ministerstvu, tak žák v 9. třídě nebude umět ani A.