

v dovednosti vzdělávat každé dítě. Zároveň by měl ovšem vysílat zprávu směrem k pedagogům, že jim vedení školy poskytne veškerou podporu k tomu, aby se naučili být dobrými učiteli. Vedení učitelů pak spočívá v poskytování pravidelné a kvalitní zpětné vazby, což je důležité v několika ohledech: V rámci zpětné vazby je prostřednictvím aspektů, na které je cílena, učitelům sdělováno, co je důležité a na co je třeba se v pedagogické práci zaměřit. Prostřednictvím pravidelného hodnocení se učitelé dozvídají, že o jejich práci někdo dbá a je si vědom jejich silných i slabých stránek. Na tom, jak je jim zpětná vazba zprostředkována, se učitelé učí, jak vypadá kvalitní zpětná vazba, a jsou následně schopni poskytovat ji v dobré kvalitě též svým žákům. Hodnocení má význam rovněž vzhledem k plánování dalšího vzdělávání učitelů, neboť je pomáhá nasměrovat na oblasti, ve kterých by se učitel měl, respektive chtěl zdokonalovat.

Vzhledem k tomu, že pedagogická práce ředitele je považována za mimořádně důležitou, je věnována v řadě vzdělávacích systémů mimořádná péče přípravě na její vykonávání a průběžnému zlepšování její kvality. Výzkumy ukazují, že školy se špatným vedením jsou málokdy úspěšné i přesto, že mají-li kvalitní učitele. Zlepšení výuky lze efektivně docílit snahou o to, aby se řediteli stali nejlepší učitelé, aby získali vědomosti a dovednosti nezbytné k pedagogickému vedení jiných a aby věnovali pedagogickému vedení dostatek svého pracovního času, tedy aby pro ně bylo pracovní prioritou (McKinsey, 2007).

1.4.2 Hodnocení předpokladů a práce ředitele – zkušenosti ze zahraničí

Hodnocení předpokladů k vedoucí práci a kvality jejího vykonávání jsou v různých systémech realizována v různých fázích kariéry. V některých systémech předchází vlastnímu jmenování do ředitelské funkce přísné hodnocení. Například v Singapuru jsou ředitelé vybíráni prostřednictvím specializovaných hodnotících institucí (Assessment Centre) na základě jejich vědomostí a dovedností a pozorování jejich chování v rozmanitých situacích. Potenciální kandidáti dále pokračují šestiměsíčním vzděláváním organizovaným národním ústavem pro vzdělávání, kdy jsou kontinuálně hodnoceni. Na závěr jsou vybráni pouze ti kandidáti, kteří prokázali potřebné vědomosti a dovednosti.

Ve většině vzdělávacích systémů je samozřejmostí průběžné hodnocení a s ním spojená podpora v průběhu vykonávání vedoucí funkce. Ředitelům je pravidelně poskytována zpětná vazba, zároveň jsou jim k dispozici koučové a mentoři. Velká pozornost je věnována kolegiálnímu hodnocení. Například ve Spojených státech je podporováno síťování škol, v jehož rámci dochází ke vzájemnému poskytování zpětné vazby mezi řediteli, dále má každý ředitel nadřízeného superintendanta, který ho průběžně sleduje a hodnotí. Důležité je, že superintendant je odborníkem v oblasti vzdělávání a jeho řízení, tedy problematice dobře rozumí.

V řadě vzdělávacích systémů jsou pro ředitele, stejně jako pro učitele, vytvořeny profesní standardy a ředitelům je poskytována pravidelná zpětná vazba na základě těchto standardů. Vytvoření standardů obrací pozornost ředitelů a zřizovatelů k důležitým (a mnohde dosud opomíjeným) aspektům práce ředitele a slouží jako vodítko pro koncipování přípravného a dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství. Kromě pedagogického vedení je součástí kvalitní práce ředitele také spolupráce s dalšími školami a podíl na zvyšování kvality celého systému. Tento aspekt je v řadě systémů dosud opomíjen a vede k tomu, že místo spolupráce se řada ředitelů vyčerpává ve vzájemném soutěžení a konkurování.