

2.2 Rozvoj lidí

V oblasti nazvané Rozvoj lidí jsme prostřednictvím analýzy identifikovali následující témata, která vzbuzovala nejvíce pozornosti mezi řediteli: podpora učitelů, jejich další vzdělávání a motivace.

Podpora učitelů

Ředitelé považují učitelské povolání za náročné a otevřeně **vyjadřují respekt a ochotu podporovat učitele**. Také výsledky kvantitativní části šetření dokladují, že vedení škol považuje pro úspěch školy za zásadní vyjadřovat učitelům porozumění a respektovat je. Zejména v době zvyšující se diverzity žáků ředitelé vnímají potřebu učitelů být stále podporováni ze strany vedení školy. Takovou podporu poskytují mnozí ředitelé zejména tím, že mají neustále „otevřené dveře ředitelny“, jsou ochotni naslouchat a řešit problémy učitelů na individuální úrovni. Zároveň je podporují ve snahách inovovat výuku a rozvíjet se.

Já třeba tvrdím, že každé učitel je odborník v tom, v té své profesi. Takže když za mnou přijde s návrhem, tak já mu řeknu: „Ano, ty tomu dobře rozumíš, to se mi líbí,“ a já se zase přetřhnu, abych sehnala peníze.

Já myslím, že učitelé jsou profesionálové vlastně a ve výsledcích to potvrzují. Ale v podstatě ti lidé v mnoha případech vlastně jedou na hraně, opravdu kvůli těm požadavkům, kterých je víc a víc ...

Někteří ředitelé předcházejí nedorozuměním a dezinformovanosti přesným nastavováním pravidel týkajících se práce učitele a svoláváním častějších porad. V situacích zvládnutí odporu učitelů se ředitelé snaží s učiteli vyjednat a mají za to, že jim v tom pomáhá jejich zkušenost a intuice. Za úspěchem ve vyjednávání jsou podle nich „nenaučitelné dovednosti“ sociálního charakteru a osobnostní vlastnosti ředitele. Ředitelé věří, že pokud se stanou vzorem respektujícího, slušného a podporujícího člověka, budou učitelé replikovat tyto způsoby chování k žákům a rodičům.

Já si myslím, ale ono to tady tak víceméně už vyplynulo, že i to vedení školy, pokud něco po těch kantorech chce, prostě musí jít příkladem, po všech stránkách, to teda zní jako strašné klišé ... ale to si myslím, že je základ, že tam nikdo po nikom nekřičí, tím pádem je to takovej vzor pro ty ostatní kantory.

Ředitelé však také přiznávají, že i když se snaží podpořit učitele v nesnázích, přesto neznají odpovědi a mnohdy nedokážou najít správná řešení ve všech situacích – mnohé z nich jsou totiž nestandardní a vyžadují neopakovatelná, specifická řešení. Součástí řízení je i snaha **předvídat a preventivně činit taková opatření**, aby nedocházelo ke zbytečným profesním chybám. Jde o situační řízení ve vztahu k učitelům a o spíše intuitivní aplikaci způsobů vedení, které jsou založeny na schopnosti reflexe a analýzy situace.

Ředitelé, kteří ve školách zaměstnávají **školní psychology či jiné specialisty**, na ně delegují podporu a metodické vedení učitelů v jejich péči o rizikové žáky. Na základě vlastní zkušenosti jsou přesvědčeni o tom, že všechny školy by měly mít školní psychology / školní speciální pedagogy na plný úvazek, aby mohla být podpora učitelům poskytovaná flexibilně a kontinuálně. Považují za nevhodné a nedůstojné jejich zaměstnávání skrze projekty – tito lidé pak pracují v nejistotě a zvyšuje se administrativa spojená s žádostmi o finanční podporu na jejich zaměstnávání.

Vlastně já mám pod sebou to školní poradenské pracoviště a navíc jsem jeho součástí jako kariérový poradce v rámci udržitelnosti zase jednoho projektu. A je fakt, že k tomu školnímu poradenskému pracovišti se učitelé obrací s různými problémy, který je potřeba řešit buď ve třídách, zase v kolektivu nebo individuálně. Je to věc, která nám hodně pomáhá, ulehčuje práci.

My jsme třeba vytvořili v rámci projektu to poradenské pracoviště ... až letos poprvé nás vyřadili, kdy jsme byli v tom projektu VIP kariéra, kdy jsme měli na celý úvazek ve škole speciálního pedagoga. Což nám třeba s těma slabšíma děčkama hodně, hodně pomáhalo. Ovšem projekt v Praze skončil, že jo ... takže to řešíme poměrně složitě. A můžu říct, že to, co se spoustu let budovalo, tak je teď problém, jo, nějakým způsobem udržet, protože peníze na toho pedagoga nemáme.