

Další podporovanou formou učení se na pracovišti jsou kolegiální hospitace, přesněji řečeno kolegiální návštěvy učitelů v hodinách. Někteří ředitelé dokonce nařizují kolegiální návštěvy napříč učitelským týmem. Podporují tak učitele různých předmětů, aby se vzájemně inspirovali ve vyučovacích metodách, sjednocovali způsob hodnocení žáků, postupy při porušování kázně apod. Učitelé tímto způsobem podle slov ředitelů získávají lepší představu o tom, co, kdo a jak ve škole dělá.

*... vzájemný hospitace, já je dělám už řadu let a dělal jsem je i předtím a ze začátku jsem měl tendenci dělat to dobrovolně... Teď napíšu přesně, kdo ke komu půjde, protože vím, že učí podobně, nebo že mu má co ukázat, to je první pravidlo. A druhé pravidlo je, že zásadně neposílám stejný aprobace k sobě, vůbec ne, spíš posílám druhostupňový k elementaristkám, jo, fyzika pošlu na češtinu, protože já nechci, aby viděl fyzik, jak učí fyzik fyziku. Já potřebuju, aby viděl, jakým způsobem učí, jaký tam má metody. Protože jakmile tam pošlu matika k matikovi, tak on bude čumět, jestli udělal dobře rovnici, jestli tam neudělal někde rovná se, mínus, jestli do sešitu podtrhává dvakrát výsledek, ne, o to mi nejde. ... Takže naprosto, natvrdo mají rozepsaný, kdy kdo ke komu půjde ... Udělej zápis z toho, velmi jednoduše... a pak si s něma sednu a oni říkají, co tam viděli, co se jim líbilo, co se jim nelíbilo...*

*No mně se teda osvědčilo, když si chodíme vzájemně nahlížet do hodin anebo je natáčíme a rozebíráme je. Opadl ostych, obavy, ale je to hodně o těch vztazích, o tom, že se do té hodiny nejde někdo podívat na to, aby pomluvil a udupal toho učitele. Opravdu tam jde, aby se něco dozvěděl a zase, kvalitní lektor, který zkoukne hodinu natočenou... A tímhle tím způsobem se neuvěřitelně, neuvěřitelně ten sbor posunul dopředu...*

I když je předávání zkušeností mezi učiteli všeobecně považováno za důležité a užitečné a je podporováno nejen organizováním kolegiálních návštěv, ale například i rušením kabinetů a zřizováním velkých sboroven, přesto kvantitativní data naznačují, že způsobům učení se v místě práce a neformálním setkáváním s cílem výměny zkušeností nevěnují ředitelé škol takovou pozornost jako podpoře vzdělávání mimo školu.

Za nejisté a ambivalentní lze považovat názory ředitelů na **připravovaný kariérní řád učitelů** a zřetelně chybí představa o tom, jak by měla budoucnost v této věci vypadat. Zároveň vyjadřují obavy, že připravovaný systém naruší jejich interní kritéria pro hodnocení učitelů i vztahy mezi učiteli, neboť možnost kariérního postupu do vyšších kategorií budou mít jen někteří z nich.

*... vůbec nechápu ten smysl toho kariérního systému, který bude k tomu, že se tu budou vytvářet další komise a prostě zase budou odtékat ty peníze někam jinam. Budeme tam vytvářet nějaký lídry, který nepotřebuju, možná mentory, který nepotřebuju, budu tam mít specialisty, který nepotřebuju...*

*Jako on je to trošičku paradox ten název kariérní systém, protože jestli jsme to teda nastudovali správně, tak dejme tomu dvacet procent lidí má možnost někam postoupit, takže náš kariérní řád nám říká, že kariéru ve školství může udělat jenom dvacet procent učitelů a ti ostatní mají smůlu.*

Nicméně někteří ředitelé využívají očekávaný kariérní systém jako motivační prvek k aktivitě učitelů, aby v budoucnu byli schopni „naplnit svá portfolia“. Zdá se tedy, že právě tohle je jedna z chystaných změn doprovázená celou řadou zkrácených informací, které u učitelů probouzejí nejistotu, a ředitelé nemají dostatečné nástroje ani informace k tomu, aby ji tlumili.

## Motivace učitelů

Součástí pedagogického vedení je také motivace pracovníků. Silně zaznívá potřeba vyvažovat mezi požadavky a úlevami pro učitele. Někteří ředitelé pevně stanovují pracovní dobu a trvají na jejím dodržování. Sdělují, že se snaží maximálně využívat schopností lidí, a **podporují ty, kteří pracovat chtějí a přicházejí s novými nápady**.

*Já se snažím využít maximálně schopnost každého člověka. A naučili jsme se jakoby zprůhledňovat, zveřejňovat, co kdo má na starost, kdo je na co šikovný, na koho je možný se obrátit. Teď si myslím, že ti ostatní vidí a hledají, motivuje je to k tomu, aby hledali nějakou rezervu. Využívání pracovní doby, taky si myslím, že se zvýšil pobyt těch lidí ve škole, snaží se pomoci i s věcmi, které vyloženě nejsou jejich povinností.*