…pro mě je to taková důvěra těm, kteří chcou něco dělat nového. Teď začala kolegyně s Hejného matematikou, které já furt nevěřím, ale přesto jsem ji nechal nakoupit ty pomůcky … takže taková důvěra a to ohodnocení pro ty, co tam chtějí něco vnést.

Za motivační jsou považovány **pohovory ředitelů s učiteli** (zmiňovala je řada ředitelů), které nejsou pojímány jako kontrola, ale jde spíše o dodání sebedůvěry, motivaci a profesionální podporu. S podobným cílem, sdělují ředitelé, jsou vykonávány i ředitelské hospitace, které jsou někdy nabízeny spíše jako pomoc než jako kontrolní mechanismus.

Hlídám si pedagogickou věc, nenechala jsem to zástupkyni… protože si myslím, že to je „gró".

Pro motivaci pracovníků a jejich udržení ve škole také dobře slouží již zmíněné „team-buildingové" výjezdy celého týmu mimo školu (byť spíše ojedinělé), které poskytují prostor pro společné vzdělávání, sdílení vizí i názorů a současně pro neformální setkávání a diskuse.

Nesnadnou součástí pedagogického vedení je **práce s nemotivovanými či méně schopnými učiteli** a s těmi, kteří si *„vše udělají po svém"* a nerespektují požadavky vedení školy. Nepřekvapující je sdílené přesvědčení ředitelů, že by se jim lépe pracovalo s těmi učiteli, které si mohli sami vybrat, a někteří dokonce považují generační výměnu v jejich škole za nezbytnou. Spíše než o své práci s rezistentními učiteli měli účastníci tendenci vyjadřovat skepsi nad současnou pracovněprávní legislativou, která jim poskytuje jen minimální možnost rozvázat pracovní poměr s těmi, kteří nepodávají potřebné výkony a nechtějí spolupracovat a rozvíjet se.

Já nejsem přesvědčená, že je to jenom o těch penězích … teď máme řadu let pěkné odměny, osobní ohodnocení je, někteří učitelé si to uvědomují, mám tam spoustu takových tahounů, je jich hodně. Ale u některých to vůbec nehraje roli, já mám teď školníka těsně před výpovědí, má tři vytýkací dopisy, bere mi to strašně energie, nedostal odměnu, je bez osobního ohodnocení, vůbec to v ničem nepomohlo. I když peníze měl, i když je nemá, nevidím v tom rozdíl.

…ale tam jde o to, aby prostě, aby ten sbor byli lidi, který si vyberu, na kterých budu pracovat, aby byli ti nejlepší, který můžu mít, aby to předávali, aby hořeli – ten, kdo chce zapálit, musí hořet, a do těch dětí to vzdělávání, potažmo výchovu prostě dát v té největší možné kvalitě, aby ti rodiče to viděli, a pak nám ty děti dají. To je ten cíl, mít tu kvalitu a furt ju držet a jít…

Ředitelé jsou si vědomi toho, že pokud by nebyli sami motivováni, jen obtížně by se jim dařilo motivovat své učitele. Mimo finance (získané obvykle skrze projekty) se pak hlavním motivačním faktorem stává laskavé a spravedlivé vedení školy, dobré klima a bezesporu i samotný charakter práce.

2.3 Budování příznivého prostředí pro učení

Péče o prostředí školy je nedílnou součástí pedagogického vedení lidí, obsahuje celou řadu činností, jimiž vedení škol usnadňuje a podporuje procesy učení. V této části diskuse silně rezonovala témata, která jsme uspořádali do tří kategorií: vnější vztahy, sociální klima školy a fyzické prostředí školy. I když oblast řízení zaměřeného na rozvoj prostředí školy patří bezesporu k těm obtížným, podle dotazníkového šetření se v ní cítí ředitelé nejjistěji.

Vnější vztahy

Práce s vnějšími vztahy školy je významně determinována prostředím, ve kterém se škola nachází. Je zřejmé, že lokalita školy sehrává velkou roli – jinou podobu má práce s vnějšími vztahy na venkově, jinou podobu bude mít ve škole městské. Výsledky kvantitativní části šetření sice nenaznačují významné rozdíly mezi tím, jak často či pravidelně se vnějším vztahům věnují ředitelé škol městských a venkovských, resp. velkých či malých, avšak naopak v diskusích jasněji zaznívaly některé kvalitativní odlišnosti v tomto směru. Ředitelé venkovských škol zmiňují odlišný charakter jednání s rodiči a se zřizovatelem; ty bývají