

V této kapitole představíme, jak ředitelé základních škol pracují v komplexní oblasti pedagogického vedení školy. Na základě analýzy výpovědí samotných ředitelů škol ukážeme, čeho se pedagogické vedení týká (hlavní sady aktivit), jak často se touto prací ředitelé zabývají a také jak úspěšní se v ní cítí. Data pro analýzu byla získána z dotazníků pro ředitele základních škol v České republice. Sběr dat probíhal od 18. května do 6. června 2015. Výběr škol provedla Česká školní inspekce, jednalo se o náhodný výběr ze seznamu základních škol v České republice. Do analýzy bylo zapojeno 926 ředitelů (tj. 92,6 % z počtu škol, které byly pro účast vybrány).

V analýze jsme se zaměřili na různé aktivity pedagogického vedení školy. Podle Leithwooda¹ i dalších autorů charakterizují pedagogické vedení čtyři široké kategorie:

- **určování směru školy**
- **rozvoj lidí**
- **budování prostředí příznivého pro učení**
- **rozvoj vzdělávacího programu**

Tyto hlavní kategorie reprezentovalo v našem dotazníku osm specifických sad činností (oblastí pedagogického vedení školy).² Každá z oblastí je naplňována různým počtem konkrétních aktivit, které vedoucí pracovníci škol vykonávají s různou intenzitou. Předkládaná analýza byla kromě dalšího zacílena na poznání, kterým oblastem se nejčastěji věnují, a přikládají jim tak pravděpodobně i největší význam. Sledovány byly tyto oblasti (sady aktivit):

- 1) **Sdílení vize:** Zahrnuje určování dlouhodobého směřování školy, formulování cílů školy a jejich vysvětlování. Součástí je získávání lidí pro společnou vizi i její implementace.
- 2) **Spolupráce s rodiči:** Aktivity zaměřené na zapojení lidí v okolí do fungování školy. Seznamování rodičů s vizí školy, hodnocení školy apod.
- 3) **Podpora profesního rozvoje:** Zahrnuje činnosti spojené s aktivní podporou dospělých ve škole k organizačnímu učení a profesnímu růstu. Jde především o vytváření podmínek pro interní i externí profesní rozvoj ve škole.
- 4) **Monitorování vzdělávacích výsledků žáků:** Jde o činnosti spojené zejména s analýzou vzdělávacích výsledků žáků školy a jejich využitím při rozvoji školy.
- 5) **Zájem o žáky:** Sada aktivit souvisejících se zjišťováním potřeb žáků z hlediska výchovy a vzdělávání. Součástí je podpora žáků při jejich zapojování do chodu školy.
- 6) **Rozvoj kurikula:** Plánování, organizace a evaluace vzdělávacího programu školy.
- 7) **Stimulující klima:** Zahrnuje činnosti spojené s monitorováním a zkvalitňováním personálních vztahů a procesů ve škole.
- 8) **Naplňování potřeb učitelů:** Aktivity zaměřené na vytváření prostoru pro poznávání potřeb zaměstnanců školy, zejména učitelů.

¹ Leithwood, K. (2005). *Educational leadership: A review of research*. Philadelphia: The Laboratory for Student Success, Temple University.

² Teoretickým východiskem byla kategorizace obsahující deset oblastí (celkem 48 dotazníkových položek). Z faktorové struktury odpovědí vyplynulo, že ředitelé z našeho vzorku vnímali jako obsahově soudržné jen osm uváděných oblastí (oblasti „Podpora mentoringu“ a „Podpora učitelské autonomie“ proto nezařazujeme do předkládaných analýz).