

5. Ředitelé a vytváření podmínek pro profesní rozvoj učitelů

Tato kapitola navazuje na předchozí zjištění a dává je do vztahu k podmínkám, které škola jako instituce vzdělávacího systému a zejména vedení školy vytváří pro profesní rozvoj učitelů. Výsledky šetření TALIS 2013 v této oblasti jsou představeny a diskutovány ve vztahu k současnému stavu poznání a k výzkumným nálezům jak u nás, tak v zahraničí.

První část (5.1) je obecnějším úvodem do problematiky podpory profesního rozvoje učitelů a role vedení škol, včetně teoretických otázek leadershipu tak, jak jsou pojímány současnou pedagogickou teorií i výzkumem. Další části kapitoly 5 jsou věnovány prezentaci a interpretaci dat v nejdůležitějších problémových okruzích, konkrétně vztahům mezi vedením škol a zprostředkovaným vlivem na kvalitu výuky v kontextu současných proměn vzdělávání, tj. zejména skrze personální vedení a podporu profesního rozvoje učitelů (5.2.1), a to v souvislosti s podmínkami pro práci ředitelů (5.2.2). Zvláštní pozornost je přitom věnována roli vedení škol v oblasti podpory profesního rozvoje začínajících učitelů. Poslední částí kapitoly 5 je pak shrnutí hlavních poznatků a z nich vyplývající formulace podnětů pro praxi a její aktéry, zejména pro představitele vzdělávací politiky (5.3).

5.1 Uvedení do problematiky

Problematika vedení škol či obecněji leadershipu ve vzdělávání nabývá na významu zejména v souvislosti s globalizací vzdělávání a s reformními kroky v různých částech světa, ať se již jedná o větší celky (např. v rámci evropského vzdělávacího prostoru) či jednotlivé země. Svědčí o tom mimo jiné i řada pojmů, které se – často bez přesnějšího vymezení či hlubší konceptualizace – v dané oblasti používají (pro ilustraci: v angličtině se lze ve vztahu k vedení škol setkat s pojmy *instructional leadership*, *transformational leadership*, *moral leadership*, *constructivist leadership*, *servant leadership*, *cultural leadership*, *primal leadership*; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Studie zaměřené na teoretické či výzkumné uchopení problematiky vedení škol spadají v zásadě do tří oblastí, a to do oblasti školního managementu, do oblasti výzkumů efektivity školy a obecněji vzdělávání, s nimi pak lze dále ve více či méně těsných souvislostech najít řadu psychologicky založených studií zabývajících se zejména vztahy mezi vedením škol/řediteli a učiteli (srov. [Lukas, 2009](#)).

V přehledové studii Leithwooda et al. (2006) je možné nalézt dělení výše uvedených studií do několika typů, a to od kvalitativních hloubkových výzkumů (např. Scheurich, 1998) až po typicky kvantitativní studie zaměřené na celkové efekty leadershipu, které se snaží postihnout přímé i zprostředkované působení vedení škol na výsledky učení žáků (např. Creemers & Reezigt, 1996).

Jiné možné dělení studií přináší [Lukas \(2009\)](#), jenž rozlišuje (1) výzkumy věnované zjišťování charakteristik ředitele, a to včetně jeho chování a jednání; (2) zkoumání podoby a míry vlivu ředitele na různé aspekty učitelovy práce a také jejího prožívání, tj. pracovní spokojenosti, self-efficacy apod.; (3) výzkumy interpersonálních vztahů, zejména komunikace mezi ředitelem a učiteli.

V českém prostředí se různým aspektům práce ředitelů škol věnovali v posledních přibližně dvou desetiletích Pol et al. (např. 2013), Vašutová (2004), v souvislosti s programem Zdraví ve škole Havlínová (1998) aj. V souvislosti s klimatem školy a učitelského sboru byla role vedení škol