

S jakými typy vedení se ve školách můžeme setkat?

1.

Instruktivní vedení

Tento model je historicky jedním z nevlivnějších. Jeho středobodem není ředitelna, ale **třída**. Lídr v tomto pojetí přímo ovlivňuje proces učení a vyučování.

- 🔑 **Klíčové aktivity:** Ředitel tráví čas hospitacemi, poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu k didaktice, analyzuje výsledky žáků a zajišťuje, aby kurikulum bylo v souladu s výukou.
- ✓ **Výhody:** Přímý tah na branku v oblasti studijních výsledků. Učitelé cítí, že vedení rozumí jejich řemeslu.
- ! **Rizika:** Může sklouznout k mikro-managementu. Učitelé se mohou cítit pod neustálým dozorem, což tlumí jejich kreativitu.

2.

Transformativní vedení

Tento styl se zaměřuje na **lidi a jejich vnitřní motivaci**. Cílem není jen plnit úkoly, ale změnit postoje a hodnoty zaměstnanců.

- 🔑 **Klíčové aktivity:** Budování charismatické vize, individuální podpora každého učitele, povzbuzování týmu k tomu, aby o problémech přemýšlel novým způsobem.
- ✓ **Výhody:** Vytváří silnou školní kulturu a tým, který vnímá sdílenou misi a snaží se jí naplňovat. Je ideální pro školy v krizi nebo v procesu velké změny.
- ! **Rizika:** Pokud je vize příliš vzdálená realitě, může vést k vyhoření týmu. Škola se stává příliš závislou na osobnosti ředitele.

3.

Distributivní vedení

Tento model odmítá představu, že leadership je vlastností jedné osoby. Leadership je zde vnímán jako **aktivita**, která se přelévá mezi různými lidmi podle jejich expertízy.

- 🔑 **Klíčové aktivity:** Delegování pravomocí na vedoucí předmětových komisí, projektové lídry nebo zkušené učitele. Rozhodování probíhá tam, kde jsou informace (např. o konkrétním ročníku rozhodují učitelé, kteří v něm učí).
- ✓ **Výhody:** Rozkládá zátěž ředitele, zvyšuje profesionalitu učitelů a zajišťuje udržitelnost – škola funguje, i když ředitel chybí.
- ! **Rizika:** Vyžaduje extrémní míru důvěry. Pokud chybí koordinace, může dojít k roztříštěnosti školy.



Proč se věnovat vlastnímu stylu řízení?

Porozumění vlastnímu stylu řízení vs ohledem na představené styly řízení je klíčovým předpokladem pro efektivní vedení moderní školy. Podle odborných studií má způsob, jakým ředitel uplatňuje svou autoritu a jak interaguje s týmem, přímý dopad na kulturu školy a v konečném důsledku i na výsledky žáků. Efektivní styl řízení tak pomáhá lépe zvládat narůstající administrativní nároky a zároveň udržet fokus na to podstatné – vzdělávání. Jak můžete zapracovat na vlastním stylu? Zkuste se zamyslet nad těmito praktickými radami:



Delegujte s důvěrou: Přestaňte být „osamělým hrdinou“. Zapojte do rozhodování své zástupce a vedoucí předmětových komisí. Distribuované vedení neznamená zbavit se odpovědnosti, ale posílit kompetence ostatních.



Budujte sdílenou vizi: Pravidelně s týmem diskutujte o tom, kam škola směřuje. Pokud učitelé vizi spoluutvářejí, mnohem ochotněji ji naplňují.



Zaměřte se na pedagogický proces: Účastněte se vzdělávání společně s učiteli a projevujte zájem o inovace ve výuce.



Vytvořte prostor pro spolupráci: Čas pro společné plánování a reflexi učitelů není luxus, ale nezbytnost pro rozvoj školy.

Sebereflexe: Jaký jste lídr?

Následující otázky vycházejí z principů úspěšného leadershipu a mají vám pomoci identifikovat oblasti pro váš další rozvoj:

1. **Priorita učení:** Kolik procent času ve Vašem kalendáři za poslední měsíc tvořily aktivity spojené s diskuzí o kvalitě výuky oproti čisté administrativě?
2. **Distribuce moci:** Když se ve škole objeví problém, řešíte ho autoritativně, nebo dáváte prostor relevantním týmům, aby navrhly vlastní řešení?
3. **Kultura důvěry:** Cítí se učitelé bezpečně, když chtějí přiznat chybu v hodině nebo vyzkoušet riskantní inovaci, která se nemusí povést?
4. **Sdílená vize:** Kdybyste se náhodně zeptal tří učitelů, jaké jsou hlavní priority školy pro tento školní rok, odpověděli by stejně?
5. **Zpětná vazba:** Kdy jste naposledy poskytl učiteli zpětnou vazbu, která byla zaměřena na pokrok konkrétního žáka, nikoliv na formální náležitosti hodiny?

- 6. **Profesní rozvoj:** Je vzdělávání Vašich kolegů systémové a propojené s cíli školy, nebo jde o náhodný výběr kurzů podle osobních preferencí?
- 7. **Budování kapacit:** Připravujete si ve svém týmu

Posun od „správy“ ke skutečnému vedení znamená vědomě pracovat s tím, jaký dopad mají každodenní rozhodnutí ředitele na učení, profesní kulturu a dlouhodobou udržitelnost školy. Neexistuje jediný správný styl – klíčové je umět volit vhodné nástroje pro danou situaci, budovat důvěru a současně držet pozornost na tom nejpodstatnějším: na kvalitě učení všech žáků. Sebereflexe nabízí první krok: pomáhá pojmenovat, kde dnes trávíte energii, komu a jak předáváte odpovědnost a jak vědomě vytváříte podmínky pro společné zlepšování výuky.

Strategický leadership v přístupu a nabídce NPI

Stejně tak NPI vnímá roli ředitele jako pedagogického lídra, který je klíčovým hybatelem kvality vzdělávání ve škole. Strategický leadership v našem pojetí neznamena jen správu budovy, ale především schopnost nadchnout tým pro společnou vizi a vytvářet podmínky pro růst každého žáka i učitele.

Jak podporujeme ředitele a ředitelky

Pro ty, kteří chtějí posunout své lídrové dovednosti na vyšší úroveň, nabízíme promyšlený systém podpory:

- 

Program Lídr školy
Komplexní vzdělávací program s osvědčeným know-how určený (nejen) pro začínající ředitele, který nově probíhá i v Brně.
- 

Akademie Leadershipu
Zážitkový výcvik zaměřený na budování funkčních týmů, posilování důvěry a zdravé školní kultury.
- 

Průvodce strategickým plánováním
Praktický nástroj, který pomáhá vedení škol promýšlet dlouhodobé směřování a propojit velké vize s každodenním fungováním.

Aktuálně nabízíme například:



Manažerské dovednosti pro ředitele škol

Cyklus seminářů zaměřený na efektivní techniky vedení týmů a zvládání nároků ředitelské role.



Výcvikový program v mentorských dovednostech

Kurz určený pro vedení škol, který pomáhá rozvíjet kolegiální podporu jako nástroj strategického rozvoje sboru.

Cesta od správy k vedení školy vyžaduje odvahu delegovat a důvěřovat svému týmu.

NPI je vaším partnerem při budování moderního a udržitelného leadershipu.



Použité zdroje (APA)

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.

Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125.

Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership*. Education Development Trust. Huber, S. G. (Ed.). (2010). *School Leadership – International Perspectives*. Springer.

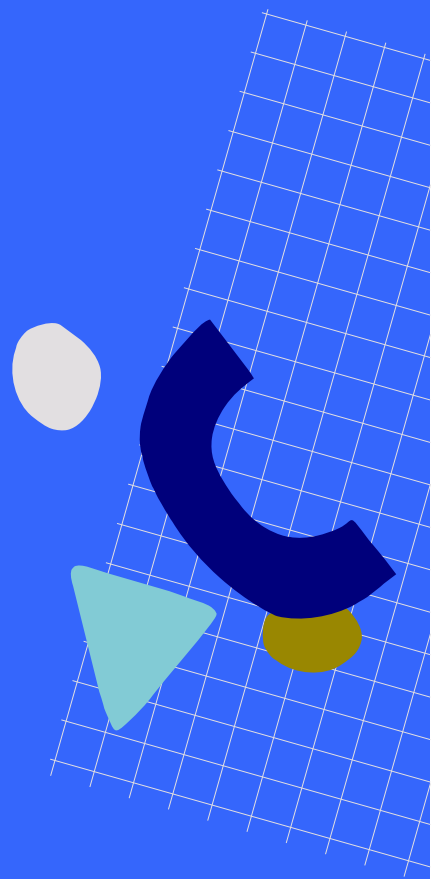
Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2021). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 270–288.

Mulford, B., et al. (2007). Successful school leadership: what is it and who decides?. *Australian Journal of Education*.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD Publishing.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28.

Článek byl vytvořen za použití uvedených zdrojů týmem Podpora vedení škol NPI ve spolupráci s Copilot.



Vedeme školu
Národní pedagogický institut ČR