

KOMUNITY PRAXE A PROFESNÍ UČENÍ ŘEDITELŮ: KVALITATIVNÍ STUDIE

COMMUNITIES OF PRACTICE AND PRINCIPALS' PROFESSIONAL LEARNING: A QUALITATIVE STUDY

Martin Andráš, Veronika Siegelová, Jana Poláchová Vašátková

Filozofická fakulta, Univerzita Palackého, Olomouc

Abstrakt

Studie zkoumá utváření procesů sdílení a společného učení v komunitách ředitelů škol. Reaguje na potřeby rozvoje pedagogického leadershipu při omezené systémové podpoře ředitelů. Vychází z konceptu komunit praxe založených na společném zájmu, důvěře a sdílené praxi. Sleduje konstrukci podmínek profesního učení v platformách iniciovaných buď aktéry v území či organizacemi. Ve studii byly jako případy vybrány dvě odlišné komunity ředitelů, v nichž bylo profesní učení zkoumáno analýzou dokumentů, pozorováním a rozhovory. Zjištění ukazují, že samotná existence platformy nezaručuje profesní učení. Rozhodující je způsob, jakým je zkušenost artikulována, reflexivně zpracována a vztahována k praxi. Studie přispívá k porozumění podmínkám, za nichž mohou komunity podporovat profesní učení ředitelů.

Klíčová slova: *Komunity praxe, profesní učení, ředitel školy, profesní učící se komunity.*

Abstract

This study examines how sharing and collective learning are formed within communities of school principals. It addresses the need to strengthen pedagogical leadership in contexts of limited systemic support. Drawing on the concept of communities of practice grounded in shared interest, trust, and shared practice, it explores how conditions for professional learning are constructed in platforms initiated by local actors or organisations. Two contrasting communities of principals were selected as cases and examined through document analysis, observation, and interviews. Findings show that the mere existence of a platform does not guarantee professional learning; what matters is how experience is articulated, reflected on, and related to practice.

Keywords: *Communities of practice, professional learning, school principal, professional learning communities.*

1 ÚVOD

Setkávání ředitelů škol podporuje pedagogický leadership zejména při omezené systémové podpoře a rostoucích nárocích na vedení škol (OECD, 2023). Zdánlivě srovnatelná setkání mohou nabývat odlišného významu v závislosti na povaze vzájemných interakcí, které souvisí i s profesním učením ředitelů. Podpora profesního učení, které probíhá situačně prostřednictvím sdílení zkušeností (Mockler, 2020), zůstává v českém kontextu ve vztahu k těmto setkáváním dosud jen omezeně reflektována. Záměrem studie je proto přispět k porozumění jejich potenciálu prostřednictvím kvalitativně orientovaného výzkumu.

2 TEORIE

Pro komunity praxe je podle Wengera (2000) typické učení prostřednictvím sdílené praxe, participace a osvojování jazyka, norem a významů. Wenger-Trayner a Wenger-Trayner (2015) jej rozpracovali prostřednictvím tří prvků: domény, komunity založené na důvěře a praxe jako sdíleného repertoáru zkušeností a nástrojů. Ve školství mají potenciál snižovat izolaci, podporovat reflexi a adaptivní leadership (Tanghe et al., 2024). Profesní učící se komunity jsou orientovány na profesní rozvoj a hlubší učení jedinců, opírají se o sdílenou vizi, reflexivní dialog a podpůrné aspekty jako jsou důvěra, čas a kvalitní facilitace (Hord, 1997; Stoll et al., 2006).

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

Instrumentální případová studie (Stake, 1995) se zaměřila na porozumění procesům profesního učení ředitelů ve dvou odlišných kontextech. Případy tvořily dvě komunity ředitelů základních škol: komunita vzniklá „zdola“ a institucionálně podporovaná platforma „shora“. Přístup do terénu zprostředkovali organizátoři setkávání (gatekeepers). Východiskem byla analýza online dokumentů a pozorování pěti setkání skupin ředitelů v každé z platforem. Data byla analyzována

prostřednictvím systematické interpretace terénních záznamů (Creswell, 2013). Následně proběhly nestrukturované rozhovory se dvěma organizátory setkání a čtyřmi řediteli základních škol. Data z rozhovorů byla analyzována reflexivně tematicky (Braun & Clarke, 2006), což umožnilo identifikovat a interpretovat významové vzorce napříč případy.

4 VÝSLEDKY / OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY

Analýza dat ukazuje, že význam setkávání ředitelů se utváří způsobem práce se zkušeností. Facilitace, jako společný prvek setkávání, přinášela odlišnou organizaci času, strukturu aktivit a zacházení se sdílením zkušeností v podobě vyprávění. Artikulace a pojmenování zkušenosti, jakožto podklad pro společné diskuse o možnostech a limitech pedagogického leadershipu jsou součástí fungování jen jedné z komunit, kde i dochází k hlubšímu profesnímu učení ředitelů. Ve druhé komunitě dochází zejména k výměně informací o aktuálních tématech bez dalšího rozpracování ve vztahu k vlastní praxi. Aktéři pak tematizují i emocionální uvolnění, tedy upevnění předpokladů pro případné profesní učení. Zjištění implikují, že profesní učení ředitelů nevzniká automaticky ze setkávání a sdílení, ale z toho, jak je zkušenost facilitačně strukturována a reflektována, což vyžaduje důvěru a čas.

5 ZÁVĚRY A DISKUSE

Samotná existence platformy podporující setkávání ředitelů a sdílení nemusí vést k profesní učiteli se komunitě. Zjištění studie ukazují, že rozhodující jsou relační dimenze a pojetí facilitace. Přestože je limitem studie omezený počet případů, různá kontextová ukotvenost zjištění umožňuje implikace. Pro ředitele představují komunity praxe zdroj podpory, informací a příležitostí ke sdílení, které by jim byly jinak pouze omezeně dostupné. Nicméně povrchní spolupráce (Hargreaves, 2025), koordinačně pojatá facilitace, nedostatek času, absence systematické reflexe oslabují potenciál komunit rozvíjet systémové myšlení a další prvky organizačního učení (Senge, 1990), čímž nevzniká prostor pro reflexi řečeného v kontextu učení jednotlivců i organizací. Kombinace artikulace a hloubky zpracování zkušenosti (Mezirow, 1997) se tak jeví jako klíčová pro profesní učení se komunity ředitelů.

6 LITERATURA

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Hargreaves, A. (2025). The dark side of networks: And the implications for school leadership. *School Leadership & Management*, 45(1), 1–6.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Southwest Educational Development Laboratory.
- Kerno, S. J. (2008). Limitations of communities of practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 69–78.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5–12.
- Mockler, N. (2020). Teacher professional learning under audit. *Professional Development in Education*, 46(4), 596–609.
- OECD. (2023). *Education at a glance 2023*. OECD Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Tanghe, E., Smits, T. F. H., & Schelfhout, W. (2024). Professional learning communities of school leaders. *Pedagogische Studiën*, 101(1), 91–124.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225–246.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2015). *Introduction to communities of practice*. Wenger-Trayner LLC.