

# Pedagogický leadership v prostředí české školy: poznatky ze vzdělávacího programu Ředitel naživo

ČAPV 2021

Barbora Zavadilová (ÚPV FF MU), Jana Korábová (ÚVRV Pedf UK)

Daniel Prokop, Michal Ondruška

ředitel  
naživo

# Program Ředitel naživo

Ředitel naživo je **dvouletý akreditovaný vzdělávací program** pro dvojice z vedení škol

Je určen pro ředitele základních a středních škol a jejich zástupce, kteří mají motivaci pracovat na tom, aby se děti v jejich školách **učily naplno a s radostí** a chtějí své zkušenosti sdílet.

Je zaměřený zejména na pedagogický lídršip, kulturu neustálého profesního učení a sledování dopadu výuky na učení žáků.

Programem prochází **společně ředitel a zástupce**, v průběhu program spolupracují a učí se, jak posouvat svou školu kupředu.

Programu se účastní základní i střední školy bez ohledu na region, velikost školy, či délku praxe ředitele nebo zástupce. Věříme, že **různorodost obohacuje**.

The logo consists of the word 'ředitel' in a blue, sans-serif font above the word 'naživo' in a bold, blue, sans-serif font. The text is centered within a white rectangular box with rounded corners.

350 hodin programu

Vzdělávací bloky (184 hodin)

Praxe (104 hodin exkurzí a stáží)

Individuální podpora (22 hodin podpory od kouče nebo mentora)

Svépomocné skupiny ( 40 hodin - několik setkání v menších skupinách organizovaných podle možností účastníků)

# Program Ředitel naživo

## Vize programu

Chceme ředitele, kteří trvale zařizují, že se v jejich škole každé dítě učí naplno a s radostí.

1. VIZE ŠKOLY: Získává ostatní pro vizi školy, v jejímž centru je dítě, jeho učení a rozvoj.
2. SPOLEČENSTVÍ: Buduje otevřené a učící se společenství.
3. PROSTOR A PODMÍNKY: Vytváří prostor a zajišťuje podporu pro naplňování vize školy.
4. DOPAD: Neustále sleduje dopad na děti a jejich učení.

Tyto komponenty programu mají souhrnně za cíl vedení účastníků k **pedagogickému leadershipu** a vědomého utváření profesní role leadera.

Vedeme  
školy.  
*Pro děti.*

Žijeme vizi

Reflektivní přístup

Mezinárodní rozměr

Každý na vlastní cestě

Sdílení a spolupráce

Rozmanitost obohacuje

On-the-job

Sledujeme dopad na učení

Sebehodnocení

Vzdělavatel je průvodce

# Evaluace v programu Ředitel naživo

## EVALUAČNÍ OTÁZKY

### Spokojenost

Jak účastníci hodnotí program a jeho jednotlivé části?  
Co pomáhá učení účastníků? Jaké jsou potřeby účastníků?

### Rozvoj dovedností

Jak se proměnilo sebepojetí účastníků?  
Posouvají se všichni účastníci úměrně?  
Jaké jsou rozdíly mezi řediteli a zástupci?

### Přenos poznatků do prostředí školy

Jak účastníci přenášejí získané poznatky do prostředí školy?  
Jak postupili v plánu pedagogického rozvoje školy?  
Jak změny hodnotí učitelé?

### Srovnání s populací ředitelů

Jak si vedou účastníci programu oproti průměrným českým ředitelům?

## VÝZKUMNÉ NÁSTROJE

Reflexe na vzdělávacích blocích

Průběžné dotazníky zpětné vazby  
po jednotlivých setkáních

Závěrečný dotazník

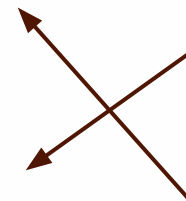
Sebehodnoticí dotazník

Hlubkové rozhovory s účastníky

Focus group s učiteli na školách

Učitelský dotazník ŘNŽ-Kalibro

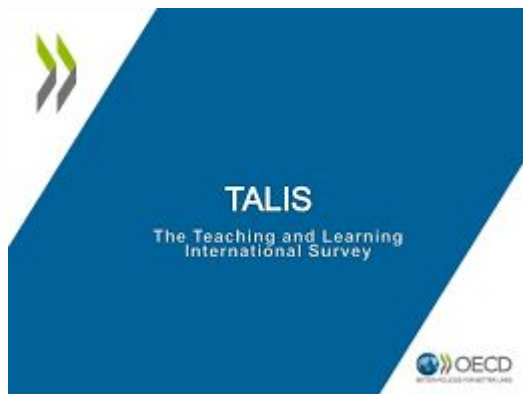
Sebehodnocení v nástrojích  
TALIS a PISA



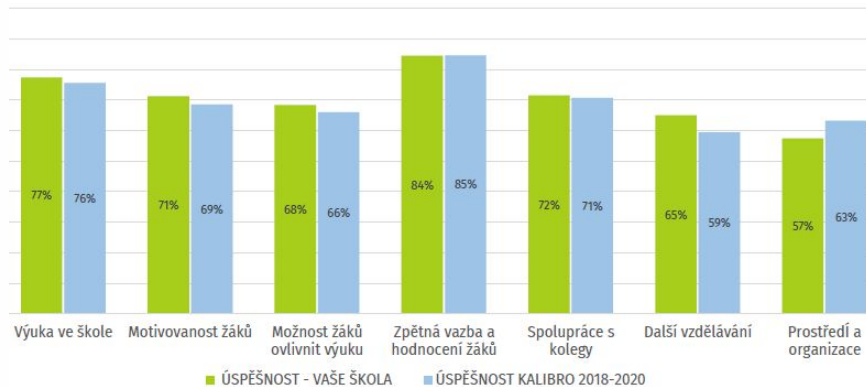
VIZE	SPOLEČENSTVÍ	PROSTOR A PODMÍNKY	DOPAD	LEADERSHIP
Máme vytvořenou školní vizi.	Jsem si jistý/á, že učitelé i děti se v naší škole při učení cítí bezpečně.	Máme ve škole nastavený způsob, kterým se členové pedagogického sboru mohou podílet na vytváření nebo změně celoškolně dodržovaných pravidel.	Mám vyhrazený čas, kdy vyhodnocuji výkon učitelů z hlediska dopadu na učení dětí.	Vím, jak vypadá dobrý leadership ve vzdělávání.
Já sám/sama naší školní vizi věřím.	Mám jasnou představu o tom, co je třeba v kultuře naší školy změnit proto, aby se učitelé i děti při učení cítili bezpečněji.	Zajišťuji, aby učitelé mohli věnovat maximum času dětem a zlepšování jejich učení a nemuseli se věnovat činnostem, které k němu nevedou.	Mám vyhrazený čas, kdy vedu s učiteli rozvojové rozhovory o tom, jak sledují dopad své výuky na učení dětí.	Rozumím tomu, jaký vliv má lídr na kulturu školy.
Hlavním bodem naší vize je dopad výuky na učení dětí.	Učitelé mi sami říkají, jakou profesní podporu potřebují k tomu, aby učili lépe.	Ve škole mám kolem sebe další kompetentní lídry, na které se mohu spolehnout a nechat příslušné úkoly zcela na nich.	Jsem si jistý/á, že všichni učitelé na naší škole se aktivně zabývají důkazy o učení každého žáka ve vztahu ke své výuce (zapojení, pohoda, výsledky).	Znám sám sebe jako lídra - vím, co umím, a hledám, co potřebuji.
Členové našeho pedagogického sboru naší školní vizi sdílí a věří jí.	Když mi učitel řekne, jakou profesní podporu ke zlepšení svého učení potřebuje, zajistím mu ji.	Mám jasnou představu o tom, jakou materiální či organizační podporu naši učitelé potřebují k tomu, aby se posouvali k naplnění vize školy.	Učitelé na naší škole mají vyhrazený čas, kdy se společně aktivně zabývají důkazy o učení každého žáka ve vztahu ke své výuce (zapojení, pohoda, výsledky).	Vím, jak v pedagogickém týmu pracovat s vnitřní motivací lidí.
Naši vizi s pedagogickým sborem používáme k rozhodování o tom, co je třeba zlepšit v učení dětí.	Učitelé na naší škole mezi sebou spolupracují na zlepšování své výuky.	Učitelé mi sami říkají, jakou materiální či organizační podporu potřebují.		Trvale reflektuji svou práci lídra.
Máme se sborem vyhrazený čas, kdy se cíleně vracíme k vizi, a vyhodnocujeme, jak dobře nám slouží.		Když mi učitel řekne, jakou materiální či organizační podporu potřebuje k tomu, aby se posouval k naplnění vize školy, zajistím mu ji.		

# Autoevaluace učitelského sboru

- baterie otázek dle cílů programu (otázky sebehodnotícího dotazníku z perspektivy učitelů)
- vybrané otázky TALIS 2018 (baterie self-efficacy, spolupráce učitelů)
- autoevaluační dotazník Kalibro



Průměrná úspěšnost vaší školy v různých oblastech ve srovnání s výsledky ČR (z let 2018-2020)



## Máme formulovanou vizi školy - záměr, kam škola směřuje.



## Členové našeho pedagogického sboru naši školní vizi sdílí a věří jí. (vedení)/Tuto vizi sdílím a věřím jí. (sbor)



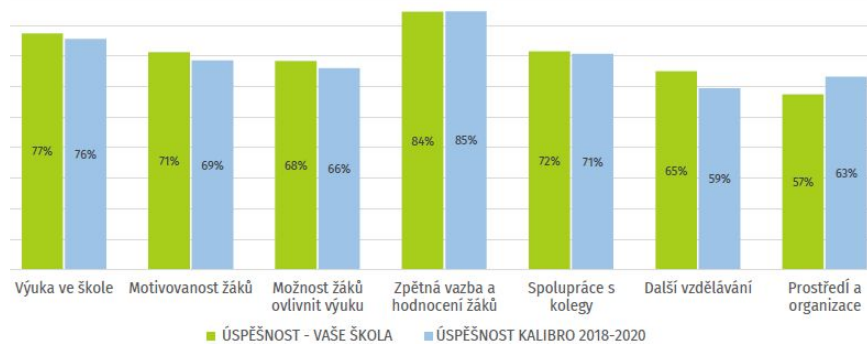
## Naše vize mi pomáhá při rozhodování, jak zlepšit výuku a řešit různé školní situace.



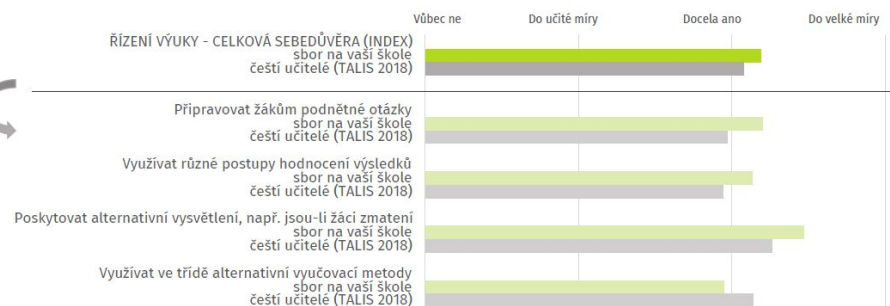
## V pedagogickém sboru máme jednou za čas vyhrazený prostor, kdy diskutujeme, jak se nám daří vizi naplňovat a zda není třeba ji na základě zkušenosti upravit či doplnit.



## Průměrná úspěšnost vaší školy v různých oblastech ve srovnání s výsledky ČR (z let 2018-2020)



## Do jaké míry zvládáte při výuce následující?



# Kvalitativní šetření

## 1. rok programu (2019/2020)

Původní design: návštěva škol, etnografické pozorování rozhovor a focuska s učiteli, návštěva ve výuce

7 škol v kvalitativním šetření (1. běh, konec 1. roku) rozhovor ředitele a zástupce a focus group s vybranými učiteli online

Zapojení průvodců v rozhovorech a FG

## 2. rok programu (2020/2021)

Online rozhovory ředitele a zástupce a focus group s vybranými učiteli online

1. běh - všech 7 škol pokračuje v kvalitativním šetření (závěrečné shrnutí na konci programu)
2. Běh - 6 škol v kvalitativním šetření (konec 1. roku programu)

Zapojení průvodců při rozhovorech v analýze a zjištěních pro školy (zpráva pro školu z FG) i pro program

Záměr sledovat školy dlouhodobě po skončení programu (v dalších letech po 1. a 5. roce)

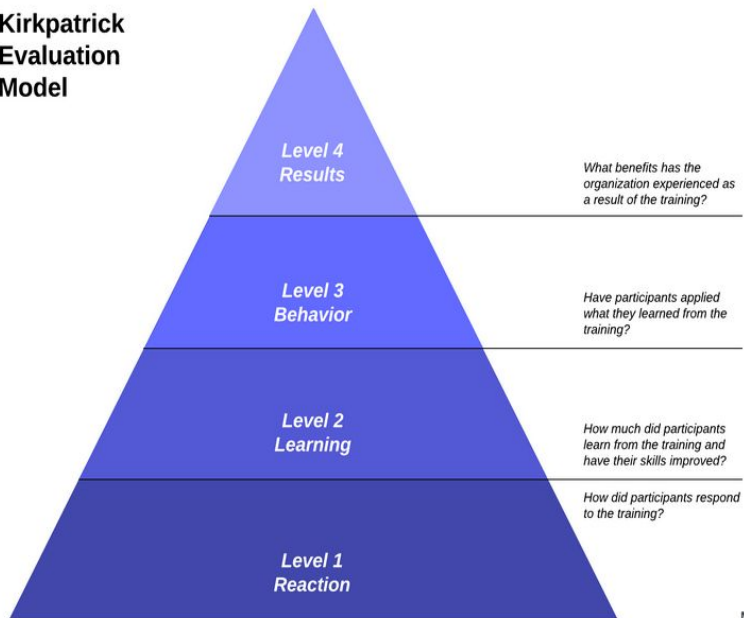
“Evaluace založená na vztahu a znalosti kontextu školy a zaměřená na posilování výuky, která má hrát především formativní roli pro ředitele.”

Leslie M. Anderson and Brenda J. Turnbull, [Building a Stronger Principalship \(Vol. 4\): Evaluating and Supporting Principals](#), Policy Studies Associates, Inc., 2016, 36



# Kvalitativní šetření - výzkumné otázky

## Kirkpatrick Evaluation Model

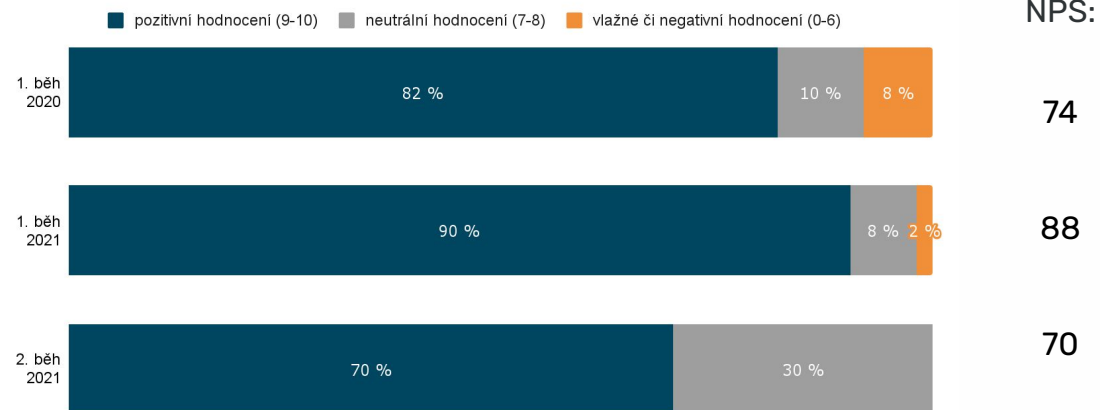


- Co již mohou pozorovat ve sboru?/Co pozoruje sbor?
- Proměna (lídršip, styl vedení porad)
- Co se v programu učí, co učení přispělo a co by ještě potřebovali?
- Spokojenost s programem a jeho částmi

# Ukázky zjištění

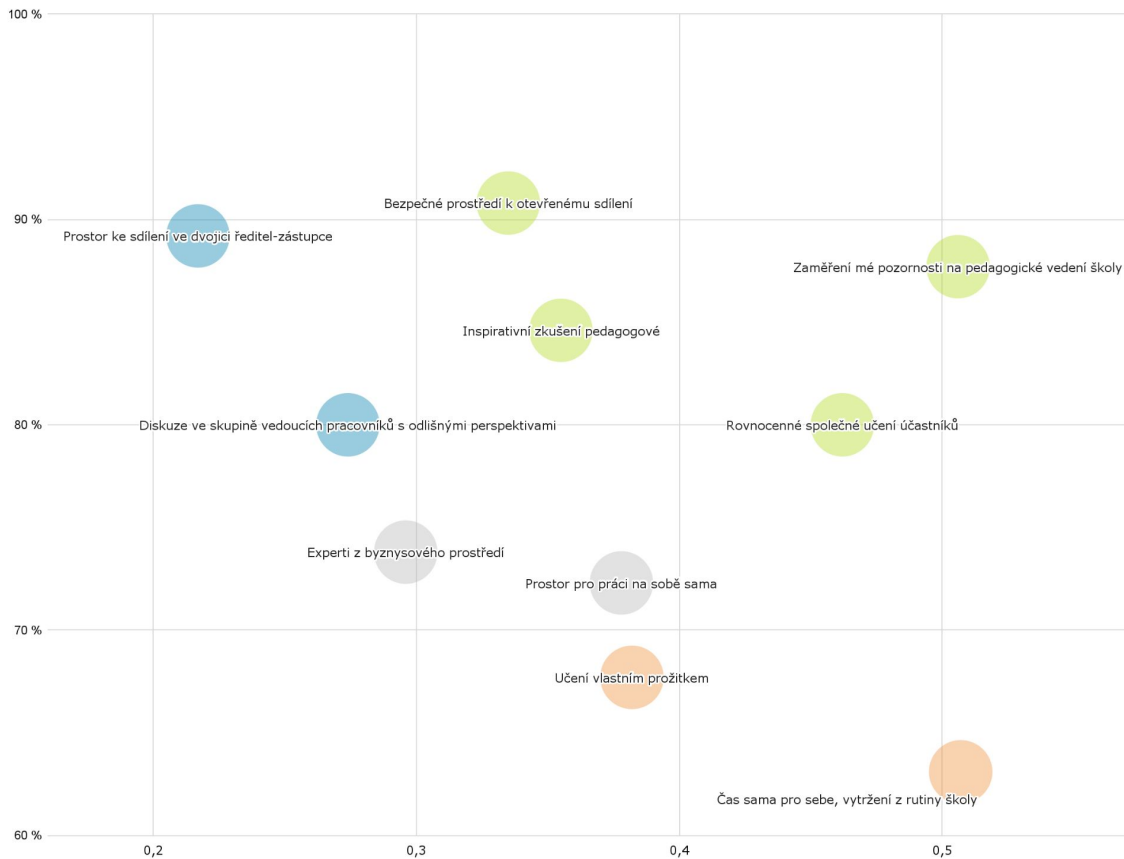
# Jak účastníci hodnotí účast v programu?

Jak pravděpodobné je, že byste program Ředitel naživo doporučili příteli nebo kolegovi?



Na otázku odpovědělo v roce 2020 N=50 účastníků (z prvního běhu), v roce 2021 N=65 účastníků

# Hodnocení části programu a jaký má vliv



Nakolik to souvisí s hodnocením celého ŘNŽ (0-1 korelace)

Aspekty programu se dají rozdělit do čtyř typů:

1. **Výrazná pozitivita** - hodnoceny dobře a velký vliv na hodnocení celého programu

2. **Další pozitivita** (taken for granted) - hodnoceny jako přínosné, ale nesouvisí příliš reálně s tím, jak lidé hodnotí program či zda by ho doporučili.

3. **Neutrální** - střední hodnocení i vliv

4. **Potenciální slabší body** - souvisí s hodnocením programu a nejsou hodnocena tak jasně

Účastníci odpovídali na otázku: "V loňských zpětných vazbách se objevovala ocenění toho, co dělá program kvalitním. S kterými z nich se se ztotožňujete?" Na otázku odpovědělo N=65 účastníků (45 účastníků z prvního běhu 2019/2021 a 20 účastníků z druhého běhu 2020/2022).

# Shrnutí z kvalitativní sondy

Rozdílnost rozvoje vedoucích pracovníků dle míry jasnosti a hloubky vlastní vize rozvoje školy, dle profesních zkušeností, dle kultury školy a vztahu s pedagogickým sborem

## Sebereflexe a získávání profesní jistoty

- ❖ Učící se komunita poskytuje bezpečné prostředí a možnost sdílet neúspěchy
- ❖ Individuální koučink pomáhá v získání jistoty a poznání svých vzorců chování

*“Naopak jsme i my sdílely, co nám třeba nefunguje – to je třeba u mě velký, zásadní posun v mém osobním pojetí sebe sama. Já jsem nikdy nikde, a to říkám fakt upřímně, před nikým neříkala, co se nám ve škole nedaří. A dnes, když se bavím s těmi řediteli, tak já vůbec nemám problém říct „hele, tohle nám nefunguje, jak to prosím tě děláte vy? A to třeba ve mně samotné byl absolutní přerod, protože já jsem tohle nikdy neuměla, nedělala.” – ředitelka ZŠ*

## Přenos principů respektující komunikace do prostředí školy

- ❖ Účastníci více uplatňují principy otevřenosti, sdílení a respektující komunikace
- ❖ Výrazné množství učitelů ve focus groups mluví o pozitivní proměně v komunikaci vedení
- ❖ V řadě škol pracují se sborem na vizi školy – společný prostor pro komunikaci
- ❖ Využití zpětné vazby učitelů – autoevaluace školy

## Identifikace s rolí pedagogického lídra

- ❖ Program stimuluje přemýšlení účastníků o vlastní pedagogické vizi a její vyjasňování ve dvojici ředitel-zástupce
- ❖ Díky konstantní diskuzi o kvalitě výuky získávají motivaci se tématu věnovat a delegovat ve škole jiné věci
- ❖ Účastníci aplikují nové metody k profesní podpoře učitelů (kolegiální hospitace, poskytování zpětné vazby)
- ❖ V některých školách byly zřízeny administrativní pozice, učitelé oceňují pokud se jejich ředitel/ka zabývá více pedagogickými otázkami

# Jak vnímají svoji roli lídra a jak se proměnily jejich priority?

## Pohled do škol

ZŠ Havlova (na začátku programu nově v roli ředitelky školy)

- Paní ředitelka získala profesní sebevědomí, *“paní ředitelka se začala usmívat”* FG, KŠ 2021, využila mentoring, kde pracovala na svém pojetí role ředitele školy
- Začala vědomě pracovat s kolektivem, došlo k proměně ve vedení porad a v komunikaci (popisuje shodně ředitelka i učitelé zapojení do FG)
- Ve škole přibyl administrativní pracovník, který paní ředitelce uvolnil ruce pro pedagogickou práci (učitelé ve FG oceňují, že vidí paní ředitelku učit, neb je též dobrým pedagogem)
- Ředitelka hovoří o sledování dopadu výuky na učení žáků skrz formativní hodnocení, učitelé ale formativní hodnocení nahrazují slovním, které nepoužívají šťastně (např. na internetu vyhledávají formulaci pro hodnocení svých žáků) - zdánlivá shoda v pojmech, chybí hlubší společné porozumění

*“Já teda musím za sebe říct, že já jsem ani když jsem se stala ředitelkou, moc neměla nějaký nadřazený pocit, protože i předtím jsem dělala velkou řadu let paní učitelku, takže jsem se cítila jako paní učitelky, akorát na mě byla nějaká ta zodpovědnost, která na řediteli je. **Spíš, že jsem se naučila víc pracovat s těmi kolegyněmi.** Když chceme, máme nějaký společný cíl, tak chceme na tom pracovat. Jestli...jsem se předtím jako cítila být ředitelkou, tak to jsem se takhle asi nikdy necítila.”*

ředitelka ZŠ Havlova, kvalitativní šetření 2021

# Jak vnímají svoji roli lídra a jak se proměnily jejich priority?

## Pohled do škol

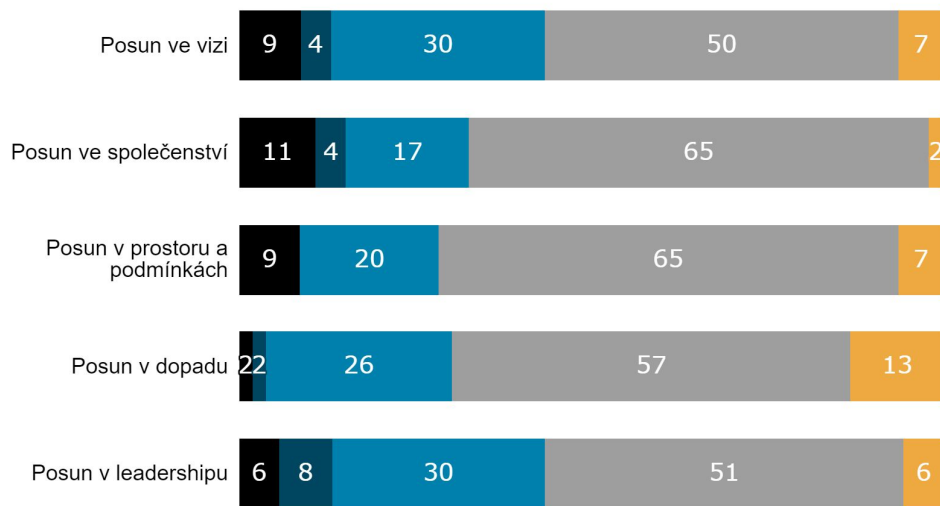
ZŠ a gymnázium Hollarova (vedení školy s mnohaletou zkušeností, škola je zároveň zapojena do dalších rozvojových programů, je fakultní školou, progresivní škola)

- Posílení role pedagogického lídra ředitele (zvědomění potřeby pedagogického lídršipu a delegování na učitele)
- Posílení párové výuky a zapojení učitelů do pracovních skupin - učitelům přináší podle jejich slov zlepšení komunikace, zvýšení odbornosti (shoda mezi učiteli a vedením o přínosech pro svůj profesní rozvoj i pro žáky)
- Pan ředitel mluví o svém focusu na změny a učitelé pozorují zacílení prováděných změn na místo množství změn

*“Ty dva roky v Řediteli naživo znamenaly, že jsem musel trochu revidovat své už pevné rozhodnutí, jak má vypadat řízení školy. Jestli to bude fungovat a jak to bude fungovat je samozřejmě věc jiná, ale tohle je, řekl bych, asi ten největší přínos. (...) Navedl mě (program - pozn.) na práci s vizí, to že prostě jsem zodpovědný a jsme spolu zodpovědní za tenhle proces, já jen hledám na koho hodit ty věci, které jsem si myslel, že jsou důležité před tím. Oni jsou důležité, ale asi jsou až druhotný.” ředitel ZŠ Hollarova, kvalitativní šetření 2021*

# V čem a jak se účastníci posunuli v kompetenčních indexech?

■ Výborné sebepojetí - nemohl se více zlepšit ■ Velké zlepšení ■ Mírné zlepšení ■ Stagnace  
■ Mírné zhoršení



## Hodnocení posunu - rok 2019 až 2021

**Nejvyšší zlepšení:** oblast leadershipu

**Nejmenší zlepšení:** oblast prostor a podmínky

*Pracujeme s hypotézou, že účastníci si během programu uvědomí svoje nedostatky v rámci dovedností napříč oblastmi - i proto mohou být na konci programu sami k sobě kritičtější. Také je nutno podívat se blíže na posun účastníku v menších časových úsecích.*

*Pro zpřehlednění jsme vytvořili novou **kategorii "Výborné sebepojetí"**, ve které jsou účastníci, kteří dosahovali vysokých hodnot indexu už na začátku programu. Jejich stagnace tak není negativní známkou programu, nýbrž jejich kvalitou už v úvodě.*



# V čem a jak se účastníci posunuli v dimenzi společenství školy?

■ 1 (Rozhodně PLATÍ) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (Rozhodně NEPLATÍ)

Jsem si jistý/á, že učitelé i děti se v naší škole při učení cítí bezpečně.



Mám jasnou představu o tom, co je třeba v kultuře naší školy změnit proto, aby se učitelé i děti při učení cítili bezpečněji.



Učitelé mi sami říkají, jakou profesní podporu potřebují k tomu, aby učili lépe.



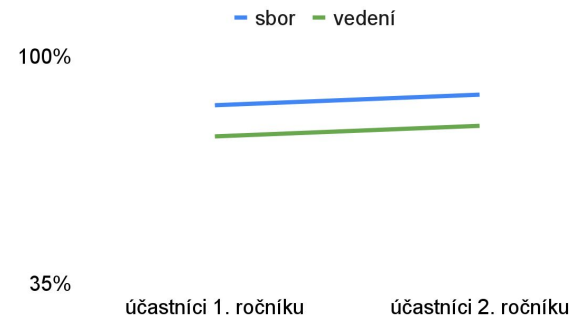
Když mi učitel řekne, jakou profesní podporu ke zlepšení svého učení potřebuje, zajistím mu ji.



Učitelé na naší škole mezi sebou spolupracují na zlepšování své výuky.



Vedení poskytuje učitelům požadovanou podporu



# V čem a jak se účastníci posunuli v dimenzi leadershipu školy?

■ 1 (Rozhodně PLATÍ) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (Rozhodně NEPLATÍ)

Vím, jak vypadá dobrý leadership ve vzdělávání.



Rozumím tomu, jaký vliv má líder na kulturu školy.



Znám sám sebe jako lídra - vím, co umím, a hledám, co potřebuji.



Vím, jak v pedagogickém týmu pracovat s vnitřní motivací lidí.



Trvale reflektuji svou práci lídra.



Vedení se snaží odbřemenit učitele, aby měli maximum času pro děti a kvalitní učení

— sbor — vedení

účastníci 1. ročníku

účastníci 2. ročníku

# Evaluační cesta na pomezí teorie a praxe

“Evaluace založená na vztahu a znalosti kontextu školy a zaměřená na posilování výuky, která má hrát především formativní roli pro ředitele.”

Leslie M. Anderson and Brenda J. Turnbull, [Building a Stronger Principalship \(Vol. 4\): Evaluating and Supporting Principals](#), Policy Studies Associates, Inc., 2016, 36

# Literatura

Get Inspired

Barber, Michael, Fenton Whelan a Michael Clark. (2010). *Capturing the leadership premium*. McKinsey&Company.

Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership. Dostupné z: <[http://dera.ioe.ac.uk/51119/14/dok217-eng-School\\_Leadership\\_Concepts\\_and\\_Evidence\\_Redacted.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/51119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf)>.

Cranston, N., Tromans, C., & Reugebrink, M. (2004). Forgotten leaders: what do we know about the deputy principalship in secondary schools? *International Journal of Leadership in Education*, 7, 225-242.

Daniělska, Hondeghema a Dochyb (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review* 27 (2019) 110–125.

Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Developing successful principals*. Stanford, CA: Stanford Educational Leadership Institute.

Devos, G., & Bouckenooghe, D. (2009). An exploratory study on principals' conceptions about their role as school leaders. *Leadership and Policy in Schools*, 8(2), 173–196.

Drago-Severson, E., & Aravena, J. L. (2011, April). The power of connectivity: Multilayered program grooms assistant principals' leadership skills. *Journal of Staff Development*, 32, 50-53. Dostupné z: <<http://www.learningforward.org/news/articleDetails.cfm?articleID=2253>>

Fullan, M. (2000). *The Role of the Principal in School Reform*. 19.

Fullan, M. (2018). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. John Wiley & Sons.

Gargulák, K., Korbel, V. & Prokop, D. (2021). Ředitelé škol v ČR: klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory. *Srovnávací ministudie programu Ředitel naživo a PAQ research*.

Glanz, J. (1994). Redefining the roles and responsibilities of assistant principals. *Clearing House*, 67, 283-287.

Goodwin, R. H., Cunningham, M.L. & Eagle, T. (2005). The changing role of the secondary principal in the United States. An historical perspective. *Journal of Educational Administration and History* 37: 1–17.

Grissom, J., & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091–1123.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.

Hanushek, Eric A., & Woessmann, Ludger. (2012). *Do better schools lead to more growth? Cognitive skills, economic outcomes, and causation*. Dostupné z: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10887-012-9081-x>>.

Harris, S. L. (2008). Best practices of award-winning public school principals: Implications for university preparation programs. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 3(2), 30-41.

Hattie, John. (2015). High-Impact Leadership: Effective instructional leaders don't just focus on student learning. They relentlessly search out and interrogate evidence of that learning.

Hendriks, Maria, & Steen, Rien. (2012). Results from School Leadership Effectiveness Studies (2005-2010). *School Leadership Effects Revisited*, 65-129. Dostupné z: <[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-2768-7\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-2768-7_4)>

Hess, F. M., & Kelly, A.P. (2007). Learning to lead: What gets taught in principal-preparation programs. *Teachers College Press*, 109, 244-274.

Kellner Foundation. Pomáháme školám k úspěchu. Dostupné Z: <<https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu>>.

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels. (3. vyd.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishing.

Klein, E.D., Young, M.D. & Böse, S. (in print) Successful Leadership in Schools Serving Disadvantaged Communities in Germany and the USA. In: Jornitz S and Wilmers A (Eds), *International Perspectives on School Settings, Education Policy and Digital Strategies*. Leverkusen: Barbara Budrich.

Klein, Esther Dominique, & Schwanenberg, Jasmin. (2020). Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany. *Educational Management Administration & Leadership* 1–21.

Leithwood, K., & Day, C. (2007). *Successful Principal Leadership in Times of Change: An International Perspective*. Springer. Dostupné z: <<https://www.springer.com/gp/book/9781402055157>>.

Leithwood, Kenneth et al. 2004. How leadership influences student learning. Center for Applied Research and Educational Improvement: University of Minnesota. Dostupné z: <<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>>.

Leithwood, Kenneth, Day, Christopher, Sammons, Pam, Harris, Alma, & Hopkins, David. (2006) *Seven strong claims about successful school Administration*, 17, 89-100.

Piot, L. (2015). *Andere tijden, andere leiders? Een beschrijving van leiderschapspraktijken op het bovenschoolse niveau*. Leuven: University Press Leuven.

Robinson, Viviane, & Gray, Emma. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171-187. Dostupné z: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03036758.2019.1582075>>.

Salazar, P.S. (2007). The professional development needs of rural high school principals: a seven-state study. *Rural Educator* 28: 20–27.

Spanneut T, Tobin J and Ayers S. (2012). Identifying the professional development needs of public school principals based on the interstate school leader licensure consortium standards. *NASSP Bulletin* 96: 67–88.

Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on students achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418–451.

Trojan, Václav. (2011). Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. *ORBIS SCHOLAE*, 5(3), 107–127, ISSN 1802-4637.

# Diskuse

- Za jak dlouho můžeme pozorovat dopad programu ve školách (ve sboru a u žáků?)
- Je kvantitativní zaměření na kulturu školy a zpětnou vazbu učitelů ke změnám dostatečné?
- Lze sledovat pouze vliv programu/ jak v šetření odstranit vliv ostatních rozvojových aktivit ředitelů a učitelů?
- Role evaluátorů a interní evaluace v organizaci?

**Děkujeme za Vaši milou pozornost!**

Barbora Zavadilová [Barbora.zavadilova@ucitelnazivo.cz](mailto:Barbora.zavadilova@ucitelnazivo.cz)

Jana Korábová [Jana.korabova@ucitelnazivo.cz](mailto:Jana.korabova@ucitelnazivo.cz)

Michal Kunc [Michal.kunc@paqresearch.cz](mailto:Michal.kunc@paqresearch.cz)

Daniel Prokop [daniel.prokop@paqresearch.cz](mailto:daniel.prokop@paqresearch.cz)



**Michal** **Věrka** **Dan** **Bára** **Jana**

s knírkem

