

Ředitel naživo

Evaluační zpráva programu:
Od dopadu na účastníky k dopadu
na absolventy a jejich školy



Autoři zprávy

Za PAQ research

Michal Kunc, Lucie Marková, Daniel Prokop

Za Učitele naživo

Daša Adamcová

Červen 2023, Praha



Obsah

1. Kontext programu Ředitel naživo (4-6)
2. Hlavní závěry zprávy (7-17)
3. Metodologie (18-21)
4. Subjektivní posun v pilířích programu (22-29)
 - a. Absolventi 1 až 2 roky po dokončení programu (22-25)
 - b. Posun u účastníků během programu (26-29)
5. Z kvalitativního šetření: Posun v pilířích programu (30-31)
6. Posun v oblastech šetření Kalibro (32-33)
7. Posun v pilířích programu u pedagogických sborů (34-39)
8. Shoda vedení a pedag. sboru v pilířích programu a TALIS self-efficacy (40-43)
9. Hodnocení programu účastníky (44-47)
10. Konkrétní přínosy programu (48-51)
11. Posun v činnostech a vnímání školy (52-55)
12. Finanční partneři organizace Učitel naživo (56)

Kontext programu Ředitel naživo

Čeští ředitelé nejsou systematicky vedeni k tomu, aby zlepšovali učení dětí

Ředitelé mají hned po učitelích nejzásadnější vliv na kvalitu učení dětí. K tomu, aby mohl ředitel efektivně zlepšovat učení dětí na své škole, je klíčová jeho kompetence pedagogického leadershipu. [1]

Proč je pedagogický leadership důležitý?

Pedagogický leadership je dovednost udržovat výuku a učení v centru veškerého rozhodování s cílem zlepšovat učení všech dětí ve škole.

Ředitel jako pedagogický lídr podporuje neustálé profesní učení ve škole a společně s ostatními se jej účastní. Aktivně buduje kulturu podporující učení a rozumí výuce do té míry, že je schopen kontinuálně vyhodnocovat dopad konkrétního rozhodnutí na učení dětí.

Zlepšení v oblasti pedagogického leadershipu vede ke zvýšené spokojenosti s profesí a snížené míře stresu, obzvláště u začínajících ředitelů a zástupců ředitelů. [2]

Proč je pedagogický leadership v ČR problém?

Čeští ředitelé pociťují, že v oblasti pedagogického leadershipu nejsou dostatečně vzděláváni. [3]

42 % českých ředitelů nikdy neabsolvovalo vzdělávací program zaměřený na vedení učitelů (evropsky výrazně podprůměrné). [4]

Standard Studia pro ředitele škol a školských zařízení se pedagogickému leadershipu nevěnuje dostatečně. Jeho primárním zaměřením je akcent na právní předpisy, pracovní právo a financování škol.

Čeští ředitelé jsou přetěžováni zajišťováním provozních činností na úkor jejich role pedagogického lídra. [5]

[1] Fullan, M. (2018). The Principal: Three Keys to Maximizing Impact.

Hanushek, Eric A., & Woessmann, Ludger. (2012). Do better schools lead to more growth? Cognitive skills, economic outcomes, and causation.

Leithwood, K., & Day, C. (2007). Successful Principal Leadership in Times of Change: An International Perspective.

[2] Gargulák, K., Korbel, V. & Prokop, D. (2021). Ředitelé škol v ČR: klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory.

[3] Gargulák, K., Korbel, V. & Prokop, D. (2021). Ibid.

[4] Federičová, M. (2019). Mezinárodní srovnání ředitelů škol: České administrativní inferno.

[5] Adámková, P. (2007). Reforma veřejné správy na úseku školství a problematika financování školství v obecných otázkách. Federičová, M. (2019). Ibid.

Kontext programu Ředitel naživo

Proto jsme vytvořili program, který staví učení dětí do centra zájmu ředitelů.

Ředitel naživo je dvouletý akreditovaný vzdělávací program pro dvojice z vedení škol. Program zahrnuje 300 hodin programu.



Je určen pro ředitele základních a středních škol a jejich zástupce, kteří mají motivaci rozvíjet svůj pedagogický leadership a chtějí své zkušenosti sdílet. Je zaměřený zejména na pedagogický leadership, kulturu neustálého profesního učení a sledování dopadu výuky na učení žáků.

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

Účastníci tvoří podpůrnou komunitu a navzájem se učí - program vychází z předpokladu, že pouze ředitelé, kteří cítí podporu, mohou nabízet efektivní podporu svým učitelům. Dopady programu na kulturu školy a kvalitu výuky sledujeme pomocí unikátně vytvořených evaluačních nástrojů.

Kontext programu 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 učící se společenství (kulturu) naplňující vizi školy.

3. **DOPAD**

Neustále sleduje dopad výuky na učení a spokojenost dětí.

Pilíře Vize, Kultura (*Společenství*) a Dopad jsou vnímány jako součást Leadershipu. Rozvoj pedagogického leadershipu v programu totiž znamená, že se ředitel či zástupce školy věnují právě těmto třem oblastem.

Profil absolventa

Absolvent vzdělávacího programu:

Získává ostatní pro vizi školy, v jejímž centru je dítě, jeho učení a rozvoj.

- Jeho škola s jasnou vizí podporuje individuální učení každého žáka, přičemž systematicky sleduje a reflektuje postup týmu k naplnění této vize, a po ukončení programu má připravený konkrétní plán pro další rozvoj školy s ohledem na tuto vizi.

Buduje učící se společenství naplňující vizi školy.

- Jako zkušený lídr školy s hlubokým pochopením kultury podporující učení, průběžně rozpoznává autentické potřeby týmu, aktivně odstraňuje případné překážky a vytváří podmínky na cestě k naplnění vize školy. Zajišťuje účinnost potřebných opatření a má jasné zaměření na postupný posun ve své škole.

Neustále sleduje dopad výuky na učení a spokojenost dětí.

- Sleduje a analyzuje průběh výuky pomocí důkazů o učení, hodnotí pedagogickou práci učitelů, identifikuje jejich potřeby a poskytuje jim vhodnou podporu v souvislosti s dopadem. Aktivně podporuje vytvoření skupiny učitelů ve škole, která se systematicky zabývá důkazy o učení.

Hlavní závěry zprávy

Excelentní NPS 96 u absolventů
programu Ředitel naživo.

96 % absolventů programu
by program Ředitel naživo
doporučilo svým kolegům.

Více než 80 %
účastníků programu
si váží profesní sítě
ředitelů, kterou díky
programu získává.

Absolventi Ředitele naživo se
rozvíjejí i po ukončení programu.
Do Komunity absolventů Ředitele
naživo je zapojených kolem
70 % zúčastněných škol.

Absolventi programu
Ředitel naživo program
zpětně oceňují
významně lépe než jako
účastníci - zdá se, že
hodnotu programu
vnímají víc v rámci
delšího časového období.

Pedagogické sbory na školách
vedených absolventy Ředitele
naživo vnímají situaci na
školách pozitivně - dokonce
často pozitivněji než samotní
ředitelé a zástupci, kteří jsou
mnohdy příliš sebekritičtí.

Pedagogický sbor vnímá, že vedení se snaží mnohem víc o to, aby učitelé měli prostor věnovat se hlavně aktivitám, které pomáhají zlepšovat učení dětí – 83 % dotázaných učitelů hodnotí v tomto ohledu vedení lépe poté, co vedení školy absolvovalo program Ředitel naživo.

„Myslím si, že jdeme
strašně rychle
dopředu, moc se
rozvíjíme a je to
zásluha vedení.“

„Termín dopad výuky na učení žáka
slyšíme velmi často... Vedení chce,
abychom přemýšleli, zda naše
výuka dává dětem to, co chceme.
Aby použití nových metod nebylo
jen o tom, že nás to baví, ale hlavně
jaký to má dopad na žáka.“

Učitelé ze školy vedené absolventy programu Ředitel naživo - výroky vybrané z focus group
provedené v květnu 2022

Více než 70 % účastníků programu vnímá, že program je kvalitní díky možnosti diskuze s kolegy z jiných škol, sdílení ve dvojici ředitel – zástupce a zaměření na pedagogický leadership.

82 % ředitelů z 2. běhu se na konci programu cítilo připraveno na podporu inovací a změn ve škole směřujících k rozvoji školy. 74 % ředitelů z 2. běhu se na konci programu cítilo připraveno na tvorbu a rozvoj vize školy, v jejímž centru je dítě, jeho učení a rozvoj.

V červnu 2023 má program Ředitel naživo už 126 absolventů - ředitelů a zástupců, kteří prošli celým programem. Program Ředitel naživo má již nyní předpokládaný dopad na více než 40 000 dětí ve školách.*

*Předpokládaný dopad na počet dětí byl stanovený na základě interních výpočtů v organizaci Učitel naživo; počítáme s dopadem absolventů 1., 2. a 3. běhu i účastníků 4. běhu, kteří absolvovali už celý první ročník programu Ředitel naživo.

Hlavní závěry detailně

Absolventi programu

- Absolventi programu, ředitelé a zástupci, se přibližně 0,5-1,5 roku po jeho dokončení v tzv. pilířích (Vize, Kultura, Dopad, Leadership) hodnotí většinou podobně, jako se hodnotili na konci programu. K největším posunům došlo v oblastech Vize a Dopad, a to směrem ke zlepšení (24 % v oblasti Vize, 27 % v oblasti Dopad).
- **Absolventi 2. běhu, kteří měli na počátku programu praxi 0-2 roky ve funkci, se subjektivně zlepšili hlavně ve Vizi a Leadershipu. Zkušenější ředitelé a zástupci spíše v Dopadu.**
- Členové pedagogického sboru na školách absolventů (ředitelů a zástupců) vnímají obecně situaci na školách pozitivněji. Ředitelé a zástupci, kteří absolvovali program se tedy často jeví jako (sebe)kritičtější, než jak je vnímá pedagogický sbor na jimi vedené škole (např. v 52 % případů je vedení kritičtější ohledně míry sdílení školní vize sborem).
- **Zpětné hodnocení samotného programu je u absolventů nadmíru pozitivní – u absolventů 1. a 2. běhu dosahuje Net Promoter Score hodnot 96-97 bodů, což znamená, že prakticky téměř všichni respondenti by program Ředitel naživo doporučili a vnímají program zpětně pozitivněji, než když byli účastníky.** To je v případě 1. běhu do jisté míry ovlivněno samovýběrem (ochotou vyplnit absolventský dotazník) těch absolventů, kteří program hodnotili pozitivně už v jeho průběhu. U absolventů 2. běhu k tomuto vychýlení nedošlo, jelikož dotazník vyplnilo až 12 ze 14 škol.

Pedagogický sbor na školách absolventů programu

- Program velmi dobře pomáhá s formulací školní vize a podporou inovací na školách. **Na absolventských školách se totiž největší posun ukazuje v oblasti Vize. Velká část pedagogického sboru věří vizi školy a sdílí ji mnohem víc, než tomu bylo před dvěma lety (u 56 % došlo ke zlepšení hodnocení).** Výrazný posun u Vize lze částečně vysvětlit tím, že během programu část pedagogů tvrdila, že jejich škola žádnou vizi nemá nebo „neví“ (28 %), a nyní věří, že ano – už tento samotný fakt je zlepšení.

- **Pedagogický sbor vnímá, že se vedení víc snaží o to, aby měli učitelé prostor věnovat se hlavně aktivitám, které pomáhají zlepšovat učení dětí – 83 % učitelů zde hodnotí vedení lépe než před 2 lety** (rozdíl mezi podzimem 2020 a podzimem 2022).
- V oblasti Leadershipu i Kultury převládá stagnace, ale částečně je to dáno tím, že už v průběhu programu bylo hodnocení ze strany sboru výborné a nebyl tak výrazný prostor pro zlepšení.
- V oblastech zkoumaných šetřením Kalibro na školách nedošlo k žádným výrazným změnám.

O programu obecně

- **Účastníci oceňují především prostor pro sdílení ve dvojici ředitel – zástupce (77 % souhlasí) a možnost networkingu se zkušenými řediteli z jiných škol (74 %). To je v souladu s vysokou mírou zapojení se do Komunity absolventů po absolvování programu.**
- NPS programu je obecně mimořádně vysoké mezi účastníky programu. Na konci programu bylo doposud vždy vyšší než 67, což je výborný výsledek, který naznačuje, že většina účastníků by program zaručeně doporučila.
- Program velmi dobře pomáhá s formulací školní vize a podporou inovací na školách. 82 % ředitelů z 2. běhu se na konci programu cítilo připraveno na podporu inovací a změn ve škole směřujících k rozvoji školy. 74 % ředitelů z 2. běhu se na konci programu cítilo připraveno na tvorbu a rozvoj vize školy, v jejímž centru je dítě, jeho učení a rozvoj. Na konci programu se ale stále část účastníků necítila připravena na plánování výuky a její reflexi z hlediska dopadu na žáka. Téma dopadu na žáka bylo obecně pro většinu účastníků nové. Na konci programu se jeví, že chápou, co je dopad, jak ho sledovat, ale nejsou si ještě jistí v tom, jak toto téma dále předávat svým kolegům – učitelům na školách.

Posuny účastníků

- **Nejvíce se účastníci během programu posouvají v sebehodnocení v oblasti Vize.** Během programu se 70 % zúčastněných posunulo významně alespoň v jednom z hlavních pilířů programu.
- Ve všech zkoumaných oblastech TALIS (organizační inovativnost, spokojenost s profesí a participace stakeholderů) si účastníci Ředitelé naživo vedou srovnatelně dobře jako průměr českých ředitelů. Během programu se (subjektivně) zlepšila zejména možnost rodičů, žáků i učitelů aktivně se podílet na školních záležitostech.

Soulad mezi vedením a sborem

- **Pedagogické sbory škol účastníků jsou optimističtější téměř ve všech zkoumaných oblastech. Výrazně pozitivněji ve srovnání s vedením hodnotí sbory sledování dopadu učení na žáky.**
- Ve všech otázkách týkajících se vize je přibližně třetina sboru ve shodě s vedením. V téměř polovině případů pak sbor pozitivněji hodnotí vizi v tom ohledu, jestli jim vize pomáhá, vrací se k ní a věří jí. V těchto otázkách jsou účastníci (ředitelé a zástupci) kritičtější než sbory jimi vedených škol, ještě o něco více než tomu je u absolventů. V oblasti kultury školy panuje větší shoda, především ohledně zajištění podpory učitelům, když o ni požádají. V hodnocení možnosti participace stakeholderů panuje velká shoda mezi sborem a vedením, ale učitelé jsou o něco optimističtější ohledně možnosti rodičů a žáků se aktivně podílet na rozhodování o školních záležitostech.
- V jediné oblasti je pedagogický sbor pesimističtější než vedení. Sbory mají oproti vedení častěji pocit, že učitelům na jejich škole není zajištěn co největší prostor pro samotné učení, a že se musejí zabývat často i činnostmi, které k učení nevedou.

Metodologie

Metodologie v kostce

Sebehodnoticí dotazníky

Účastníci i absolventi vyplňují sebehodnoticí dotazník zaměřený na tzv. základní pilíře programu. Těmi jsou: Vize, Kultura, Dopad a Leadership.

Součástí sebehodnoticího dotazníku byly i některé otázky převzaté z mezinárodního šetření TALIS.

Šetření na školách

Pedagogický sbor na školách vedených účastníky programu vyplňuje dotazník společnosti Kalibro zjišťující klima učitelského sboru s doplňkovými otázkami, které mapují pilíře programu (je tak možné srovnání pohledu vedení a sboru). A to jednou během programu a jednou v následujících letech po absolvování programu. Kromě sebehodnocení účastníků programu tak můžeme sledovat i posuny na úrovni pedagogického sboru a míru shody se sebehodnocením jejich ředitelů a zástupců. Data z dotazníků pedagogických sborů byla vážena tak, aby výsledky nebyly ovlivněny velikostí vzorku jednotlivých škol (kolik učitelů z dané školy vyplnilo dotazník). Každý dotazovaný sbor jako celek má tak ve výsledcích stejnou váhu.

Kvalitativní šetření

Kvalitativní šetření probíhalo na jaře 2022 na absolventských školách 1. běhu programu a v té době ještě účastnických školách 2. běhu. Na každé škole proběhly 2 rozhovory, rozhovor s vedením školy a focus group s 5–10 učiteli z pedagogického sboru dané školy.

Profil respondentů

Tato zpráva kombinuje výsledky respondentů 1. běhu programu (účastnili se programu v letech 2019–2021), 2. běhu programu (2020–2022) a 3. běhu programu (2021–2023). Data byla zpracována během června 2022 až května 2023 a kombinují výsledky respondentů 2. a 3. běhu jako účastníků programu a respondentů 1. a 2. běhu jako absolventů programu. Kromě ředitelů a zástupců jsou jako respondenti zastoupeny i pedagogické sbory účastnických a absolventských škol.

System evaluace v programu Ředitel naživo

EVALUAČNÍ OTÁZKY

VÝZKUMNÉ NÁSTROJE



Poznámka: Některé výzkumné nástroje se v současnosti využívají méně, ale závěry v této zprávě jsou založeny na využití kombinace těchto výzkumných nástrojů.

Přehled položek v pilířích programu – sebehodnoticí dotazník

VICE	• Hlavním bodem vize naší školy je dosáhnout toho, aby se každé dítě učilo naplno a s radostí. • Členové našeho pedagogického sboru naši školní vizi sdílejí a věří jí. • Naše vize nám s pedagogickým sborem pomáhá při rozhodování, jak zlepšit výuku a řešit různé školní situace. • Máme se sborem vyhrazený čas, kdy se cíleně vracíme k vizi a vyhodnocujeme, jak dobře nám slouží.
KULTURA*	• Jsem si jistý/á, že učitelé i děti se v naší škole při učení cítí bezpečně. • Učitelé mi sami říkají, jakou profesní, materiální či organizační podporu potřebují. • Když mi učitel řekne, jakou podporu (profesní, organizační, materiální) ke zlepšení svého učení potřebuje, je pro mne naprostou prioritou mu ji zajistit. • Máme ve škole nastavený způsob, kterým se členové pedagogického sboru mohou podílet na vytváření nebo změně celoškolsně dodržovaných pravidel. • Zajišťuji, aby učitelé mohli věnovat maximum času dětem a zlepšování jejich učení a nemuseli se věnovat činnostem, které k němu nevedou. • Ve škole mám kolem sebe další kompetentní lídry, na které se mohu spolehnout a nechat příslušné úkoly zcela na nich.
DOPAD	• Mám vyhrazený čas, kdy vedu s učiteli rozvojové rozhovory o tom, jak sledují dopad své výuky na učení dětí. • Jsem si jistý/á, že všichni učitelé na naší škole se aktivně zabývají tím, co si žáci odnášejí z výuky (zapojení, pohoda, výsledky). • Učitelé na naší škole mají vyhrazený čas, kdy se společně aktivně zabývají tím, co si žáci odnášejí z výuky (zapojení, pohoda, výsledky).
LEADERSHIP	• Mojí hlavní rolí je zlepšovat kvalitu výuky na naší škole. • Vyhrazuji si dostatek času, který mi umožňuje se systematicky věnovat rozvoji kvality výuky v naší škole. • Znáám sám sebe jako lídra – vím, co umím, a hledám, co potřebuji. • Víím, jak v pedagogickém týmu pracovat s vnitřní motivací lidí. • Daří se mi zapojit pedagogický sbor do zlepšování kvality výuky směřující k tomu, aby se každý žák učil naplno.

**Pilíř "Kultura" v rámci sebehodnoticího dotazníku reflektuje oblast Společenství - absolvent by měl dokázat budovat učící se společenství (kulturu) naplňující vizi školy.*

Subjektivní posun v pilířích programu

Absolventi půl roku až 1,5 roku po dokončení programu

Shrnutí – posun absolventů

V subjektivním vnímání vlastních kompetenci absolventi programu spíše stagnují

Největší změny se (0,5 nebo 1,5 roku) po absolvování programu projevily v oblasti Dopad (27 % bývalých účastníků se na základě srovnání subjektivního hodnocení zlepšilo a 16 % zhoršilo). V oblasti Kultury a Leadershipu převládá stagnace, což je dáno hlavně tím, že na konci programu už byli účastníci v těchto aspektech celkově sebejistí a prostor pro zlepšení byl tedy menší. Ve školní Vizi došlo k subjektivnímu zlepšení u 24 % absolventů, výrazné zlepšení je ale dáno především změnou u těch účastníků, kteří původně žádnou vizi neměli a nyní s vizí již pracují a využívají ji. Absolventi s delší zkušeností ve funkci se častěji subjektivně posunuli v oblasti Dopadu a Kultury, nováčci při nástupu do programu se zase zlepšili ve Vizi a Leadershipu (ale zkoumáno pouze na vzorku 2. běhu).

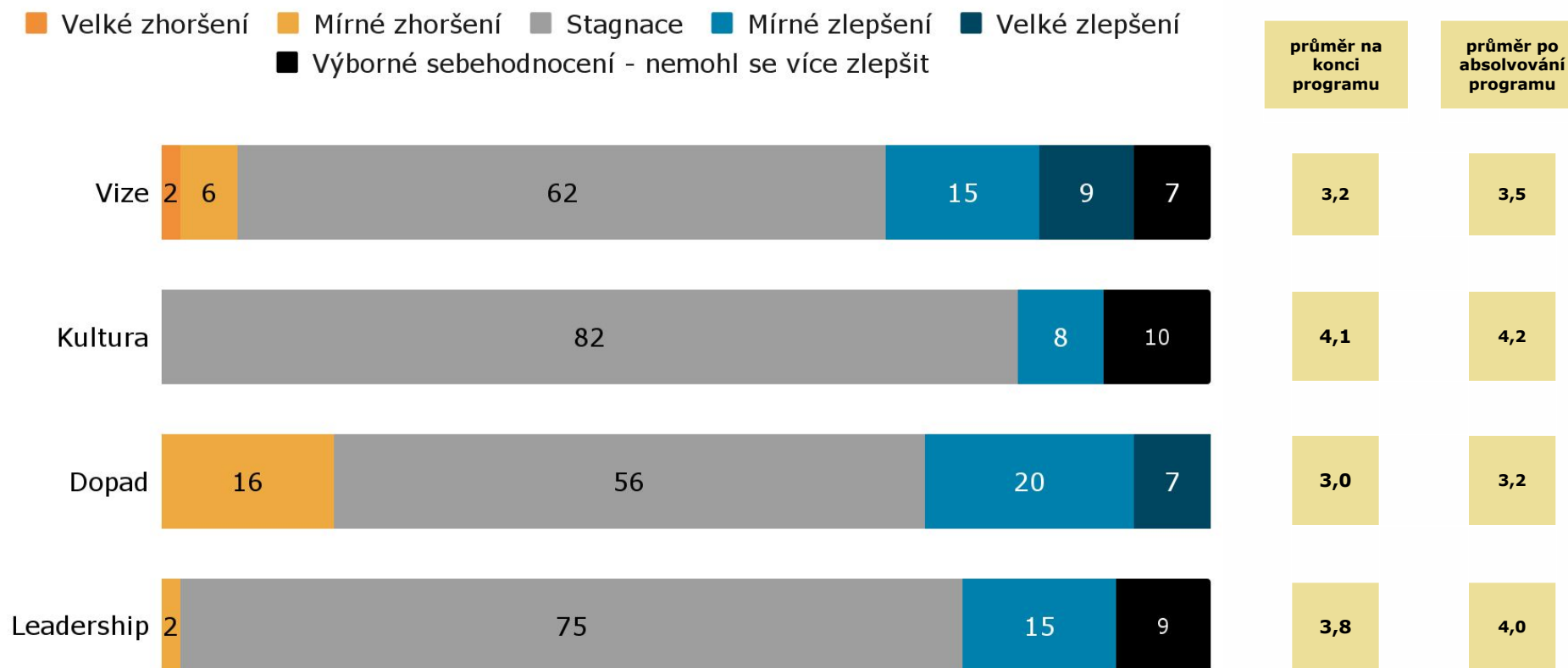
Sbor ve školách absolventů je optimističtější než vedení

Mezi absolventy a jejich sborem převažuje shoda nebo větší optimismus na straně sboru v jednotlivých oblastech a vedení je spíše sebekritické. Ohledně sledování dopadu výuky na žáka je vedení naopak kritičtější vůči učitelům. Srovnání subjektivního hodnocení učitelů na konci programu a po absolutoriu ukazuje, že 83 % učitelů vnímá zlepšení v tom, že má od vedení zajištěn maximální prostor na učení. Podobný pokrok je i ve sdílení školní vize, přesvědčení, že jim slouží a mohou se k ní v případě potřeby vrátet. V dalších pilířích převládá v očích sboru stagnace opět dána především tím, že již nebyl velký prostor pro lepší hodnocení.

V oblastech Kalibro se absolventi programu ŘNŽ od české populace neliší a není zde výrazný posun

Účastníci a absolventi 1. a 2. běhu programu Ředitele naživo se ve zkoumaných oblastech nijak významně neliší od běžné populace českých učitelů zapojených do šetření Kalibro.

Subjektivní posun v pilířích u vedení školy 0,5 až 1,5 roku po absolvování programu oproti konci programu

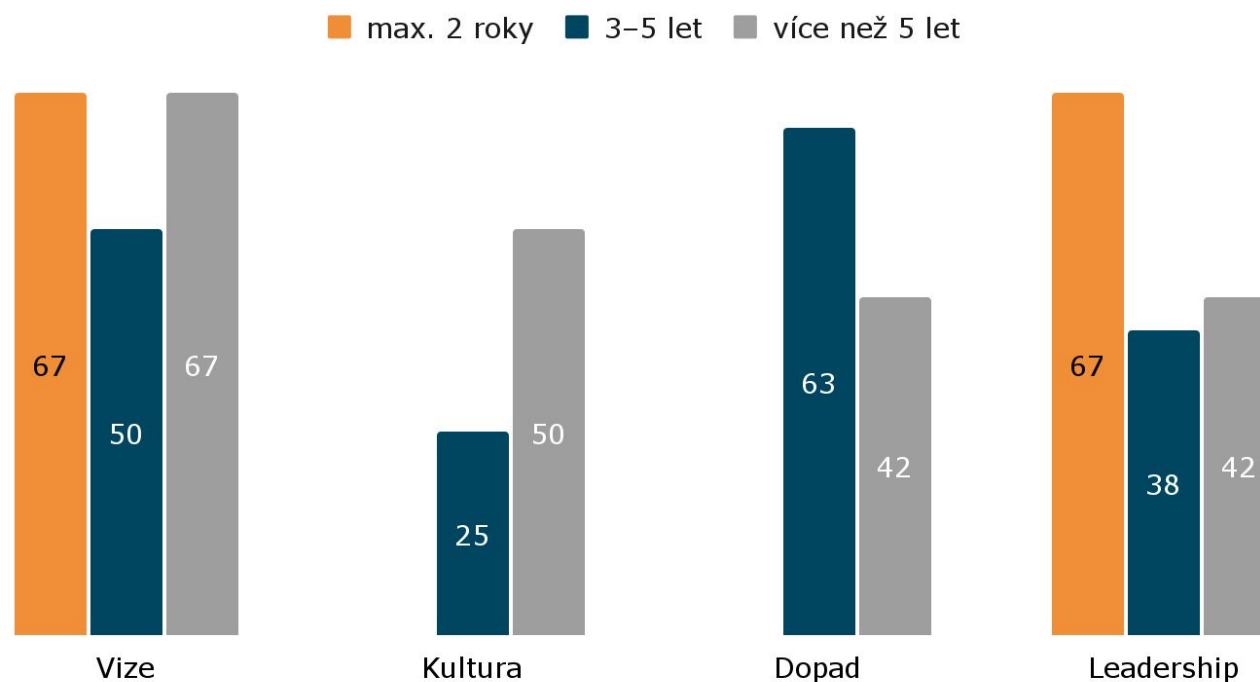


Účastníci 1. a 2. běhu programu ŘNŽ, v grafu jsou zobrazena procenta odpovědí. N = 55

U všech položek každého z pilířů byl spočítán průměr na konci programu a po absolvování – u 1. běhu bylo dotazování 1,5 roku po absolvování a u 2. běhu půl roku po absolvování (minimálně 1 = vše nejhůře hodnocené, max. 5 = vše nejlépe hodnocené). Pokud je rozdíl mezi nimi větší než -1,5 = velké zhoršení, větší než -0,5 = mírné zhoršení, -0,5 až 0,5 = stagnace, 0,5-1,5 = mírné zlepšení a více než 1,5 je velké zlepšení. Pokud byl již na konci programu průměr alespoň 4,5 a po absolvování se nezhoršil, znamená to, že už se nemohl více zlepšit.

Posun absolventů 2. běhu od počátku programu v pilířích podle počtu let ve funkci

Podíl absolventů 2. běhu, kteří se mezi začátkem programu a půl rokem po absolvování zlepšili (nebo se nemohli více zlepšit) - v %



Pouze absolventi 2. běhu, N = 23

Podíl absolventů 2. běhu, kteří v daném pilíři spadají do kategorií „Mírné zlepšení“, „Výrazné zlepšení“ nebo „Výborné sebehodnocení - nemohl se více zlepšit“.

Počet let ve funkci byl dotazován na začátku programu.

Subjektivní posun v pilířích programu

Posun u účastníků během programu

Shrnutí části – self-efficacy

Subjektivní posun je především ve Vizi a Dopadu – zde byl také největší prostor pro zlepšení

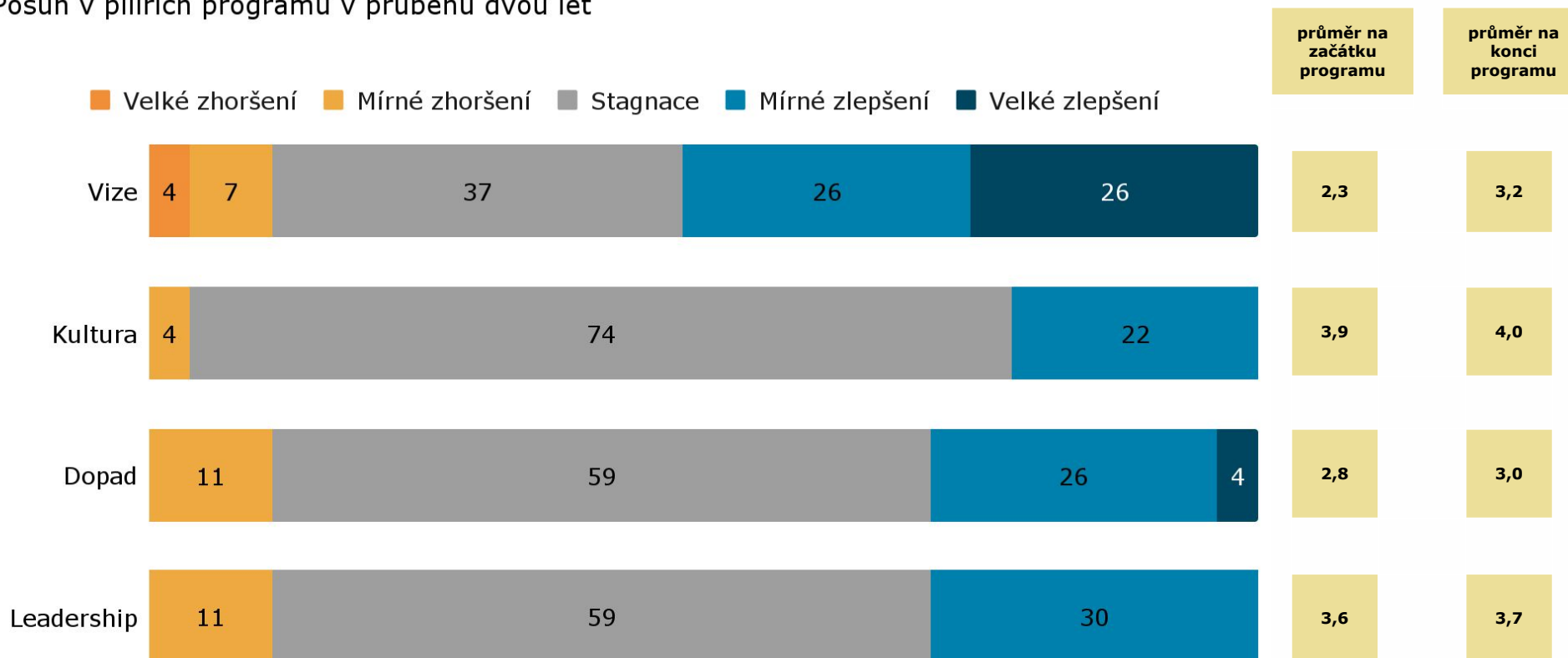
Účastníci 2. běhu programu Ředitel naživo se subjektivně nejvíce posunuli v oblasti Vize. Velké zlepšení je dáno tím, že někteří účastníci na počátku programu neměli ani jasně formulovanou vizi školy, na jeho konci už s vizí podle svých slov obstojně pracují a reflektují ji. Častěji došlo ke zlepšení u začínajících ředitelů. V oblasti Dopad se 27 % účastníků mírně zlepšilo. V oblastech Kultura a Leadership při srovnání průměru všech položek daného pilíře převážně stagnují.

Většina účastníků se během programu zlepšila alespoň v jedné oblasti

Celkově na konci programu 70 % účastníků 2. běhu vykazuje posun alespoň v jednom z pilířů programu, čtvrtina ve dvou a pětina dokonce ve třech pilířích. Ve třetím běhu je situace ještě optimističtější, po roce programu se subjektivně posunulo 85 % účastníků alespoň v jednom z pilířů, přičemž téměř 40 % se zlepšilo ve více než jednom pilíři.

Posun v pilířích u 2. běhu v průběhu celého programu

Posun v pilířích programu v průběhu dvou let



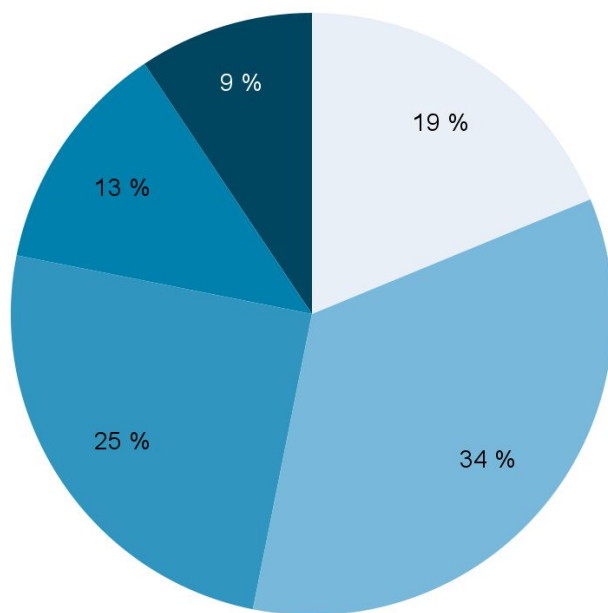
Účastníci 2. běhu programu, N = 27

Byl vypočítán průměr všech položek daného pilíře na začátku a konci programu (minimálně 1 = vše nejhůře hodnocené, max. 5 = vše nejlépe hodnocené). Pokud je rozdíl mezi nimi větší než -1,5 = velké zhoršení, větší než -0,5 = mírné zhoršení, -0,5 až 0,5 = stagnace, 0,5 až 1,5 = mírné zlepšení a více než 1,5 je velké zlepšení. Pokud byl již na konci programu průměr alespoň 4,5 a po absolvování se nezhoršil, znamená to, že už se nemohl více zlepšit. Do této kategorie ale nespádá žádný z účastníků z 2. běhu programu.

Posun v pilířích u 2. a 3. běhu

1. běh

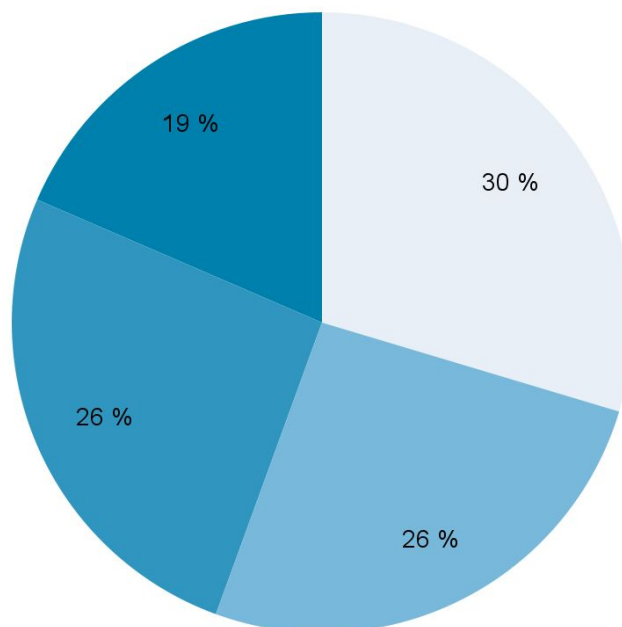
Posun mezi začátkem programu a půl roku až 1,5 roku po absolvování



Účastníci 1. běhu programu, N = 32

2. běh

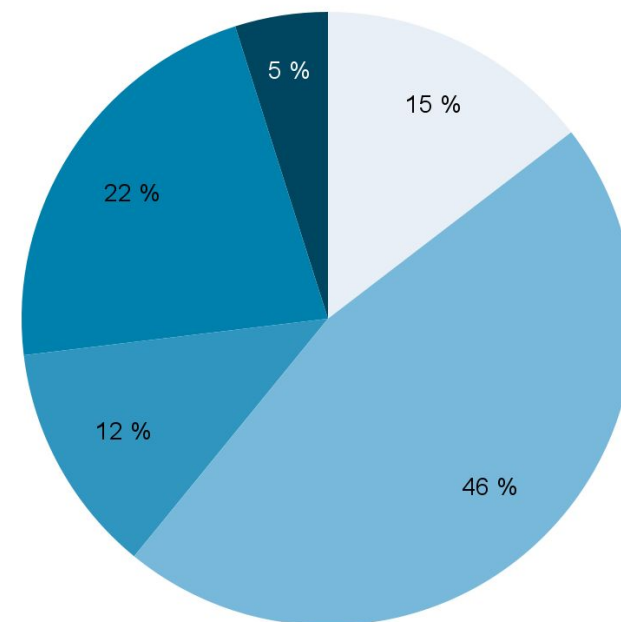
Posun mezi začátkem a koncem programu



Účastníci 2. běhu programu, N = 27

3. běh

Posun mezi začátkem a koncem 1. ročníku



Účastníci 3. běhu programu, N = 41

● v žádném pilíři ● v jednom pilíři ● ve dvou pilířích
● ve třech pilířích ● ve čtyřech pilířích

Z kvalitativního šetření

Posun v pilířích programu

ředitel
naživo

Posun v pilířích programu - detailnější pohled na základě kvalitativního šetření

Vize se v rámci kvalitativního šetření jeví jako nejlépe pozorovatelná oblast přenášející se do sboru a potvrzuje tedy data získaná v dotaznících. Účastníci programu, kteří aktivně pracovali na vizi, zaznamenali největší posun v přesunu vize ke sboru, v některých školách též až k žákům. Společné formulování vize je procesem, který sbor stmeluje a přináší příležitost setkávat se a společně diskutovat. To se objevuje napříč tématy (vize, formativní hodnocení), tedy vize se zdá být nástrojem pro posílení komunikace. Jsou i účastníci (ředitel nebo zástupce) 2. ročníku, kteří hovoří o vizi jako o směřování školy, o tom, čím je škola v komunitě známá, ale podle vlastních slov vizi formulovanou nemají.

Respondenti se často ztotožňují s pedagogickým **leadershipem** způsobem, který odpovídá tomu, jak se pedagogický leadership reflektuje v programu Ředitel naživo. Jsou ředitelé, kteří začali více učit, a jsou ředitelé, kteří profesní pedagogickou podporu učitelům zařídili např. pomocí mentorů. Učiteli popisované změny ve školách jsou například: proměna stylu komunikace, změna vedení porad, podpora učitelů.

Ředitelé při zavádění změn zpravidla získávají nejprve nadšené jádro ve sboru, motivují a čekají, až se připojí ostatní. Tento postup umožňuje učitelům postupné naladění se na změny. Co se týče **kultury** školy, mezi často zaváděnými změnami se objevuje tandemová výuka, CLIL, podpůrné skupiny či sebehodnocení dětí. Učitelé popisovali přínosy tandemové výuky pro žáky. Na některých školách se proměnily formy hospitací. Pro učitele je stále obtížné nevidět v hospitacích zdroj obav a úhel „kontroly“. V jedné škole učitelé ilustrativně mluvili o „nabourání kolektivu“, pokud by si měli kolegové chodit na vzájemné hospitace. I ve školách, kde usilují o vzájemnou spolupráci mezi žáky, kde učitelé hovoří o bezpečném prostředí a důvěře, jsou hospitace viděny jako nepříjemnost, nikoli jako zdroj kolegiálního obohacení. Nicméně v jednotkách škol prvního běhu se vedení podařilo s učiteli nastavit hospitace jako zdroj inspirace a užitečné zpětné vazby, což potvrdili učitelé v rámci focus group.

Dopad zůstává u absolventů i u účastníků 2. ročníku do jisté míry rozpačitým tématem (u dvojice vedení i u učitelů zapojených do focus groups). Na školách, kde o něm hovoří pokorněji, přiznávají, že je to obtížné téma, na jiných školách představuje dopad formativní hodnocení nebo zjišťování zpětné vazby. Přemýšlení o dopadu spojeném s cíli programu se objevuje jen výjimečně. Jsou školy, které pojem používají, ale jsou i učitelé, pro které to byl nový termín. Na rozdíl od vize nebo proměny komunikace se tato oblast neobjevila na školách mezi prioritami. Zároveň jsou účastníci, kteří dopad otevřeně hodnotí jako téma, které přinášelo frustraci a nepochopení – domníváme se, že důvodem je obtížnost této oblasti. Oblast dopadu je často účastníky vnímána jako nejsložitější ze čtyř klíčových oblastí programu Ředitel naživo .

Posun v oblastech šetření Kalibro

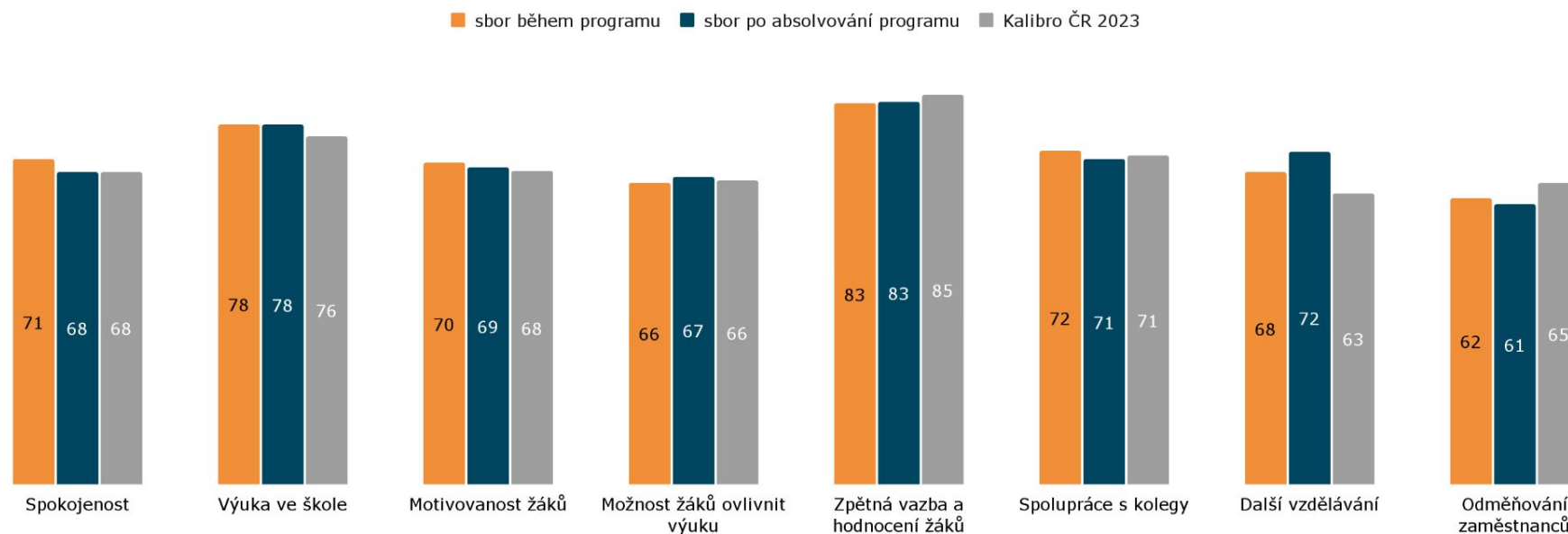
u pedagogických sborů na školách vedených
absolventy programu

ředitel
naživo

Pedagogický sbor na školách vedených absolventy

Hodnocení oblastí zkoumaných v rámci šetření Kalibro

Účastníci a absolventi 1. a 2. běhu programu Ředitele naživo se ve zkoumaných oblastech nijak významně neliší od běžné populace českých učitelů zapojených do šetření Kalibro.



Poznámka: N = 607 učitelů, 20 škol. Pouze školy, jejichž sbor odpovídal na Kalibro v průběhu programu i po absolvování programu; Kalibro ČR z března 2023

Výsledná hodnota jednotlivých sekcí je vypočítána z několika položek, které mají původně ordinální škálu odpovědí (např. „rozhodně souhlasím“ až „rozhodně nesouhlasím“). Odpovědi jsou přepočítány na % (např. „rozhodně souhlasím“ = 100 %, „spíše souhlasím“ = 75 % atd.) a výsledkem je skóre za celou oblast na škále 0-100. Čím vyšší skóre, tím lepší.

Posun v pilířích programu u pedagogických sborů

na školách vedených absolventy programu

ředitel
naživo

Posun v pilířích

Srovnání subjektivního hodnocení učitelů na konci programu a po absolutoriu ukazuje, že 83 % učitelů vnímá zlepšení v tom, že má od vedení zajištěn maximální prostor na učení. Podobný pokrok je i ve sdílení školní vize, přesvědčení, že jim slouží a mohou se k ní v případě potřeby vracet. V dalších pilířích převládá v očích sboru stagnace, opět dána především tím, že již nebyl velký prostor pro lepší hodnocení.

Metodologické poznámky

U 1. běhu proběhlo první šetření na školách na konci 1. ročníku a absolventské šetření 1,5 roku po absolvování programu
U 2. běhu proběhlo první šetření na školách na začátku programu a absolventské šetření 0,5 roku po absolvování

Rozdíl průměrů (v rozsahu 1 - 5, kde 5 je nejlepší výsledek) byl kategorizován takto:

velké zhoršení = rozdíl větší než -1,5,

mírné zhoršení = větší než -0,5

stagnace = -0,5 až +0,5

mírné zlepšení = 0,51 až +1,5

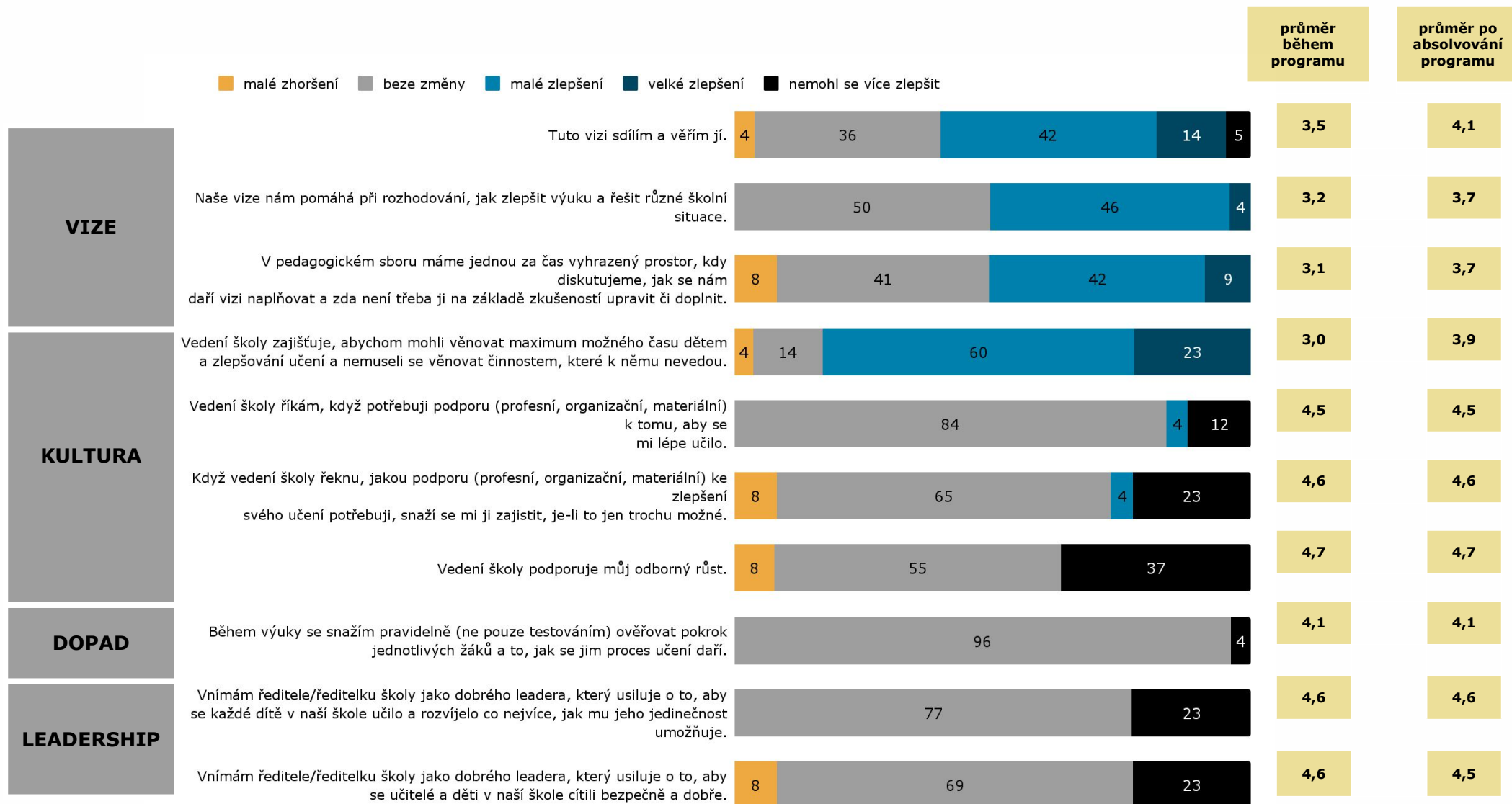
velké zlepšení = více než 1,5

nemohl se více zlepšit = pokud už v první fázi dotazování byl průměr $\geq 4,5$ a nezhoršil se

Data byla vážena na úroveň školy tak, aby i školy s méně vyplněnými dotazníky učitelů měly v analýze stejnou váhu.

Pedagogický sbor na školách vedených absolventy

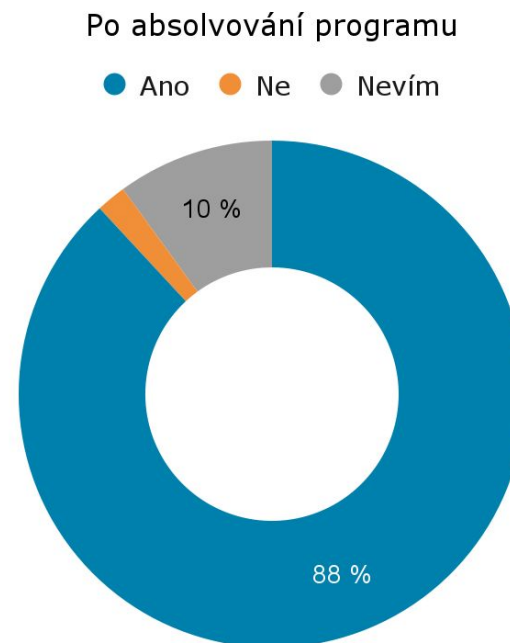
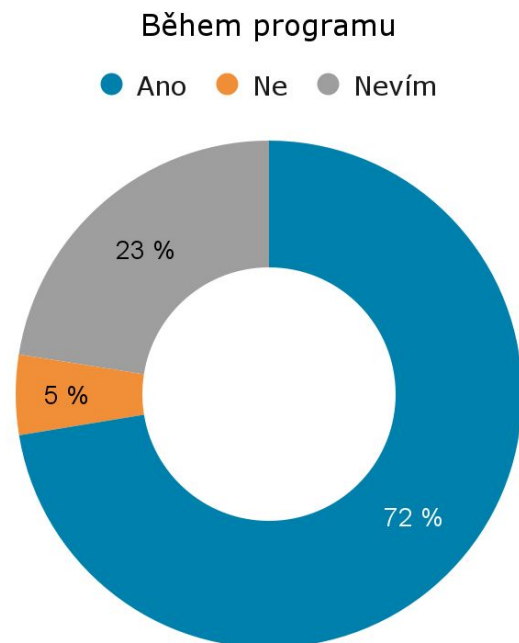
Posun v hodnocení pilířů po absolvování programu



Poznámka: N = 650 učitelů, váženo na úroveň školy, pedagogický sbor 1. a 2. běhu, jejichž škola se účastnila Kalibro šetření během programu a po absolvování programu

*Škála 1-5 (5 je nejlepší výsledek)

Hodnocení sboru, zda má škola formulovanou vizi



Váženo, N = 650 učitelů, pedagogický sbor 1. a 2. běhu, jejichž škola se účastnila Kalibro šetření během programu a po absolvování programu

Shoda vedení a pedagogického sboru v pilířích programu – sbor ve školách absolventů je optimističtější než vedení

Mezi absolventy a jejich sborem převažuje shoda nebo větší optimismus na straně sboru v jednotlivých oblastech a zdá se, že vedení škol je sebekritické. Ohledně sledování dopadu výuky na žáka je vedení naopak kritičtější vůči učitelům.

Metodologické poznámky

Byla srovnávána průměrná hodnota za vedení (ředitele a zástupce) s průměrným výsledkem za celý pedagogický sbor na dané škole.

Rozdíl průměrů (v rozsahu 1 - 5, kde 5 je nejlepší výsledek) byl kategorizován takto:

Vedení výrazně optimističtější = rozdíl větší než -2,5

Vedení mírně optimističtější = -2,49 až -1

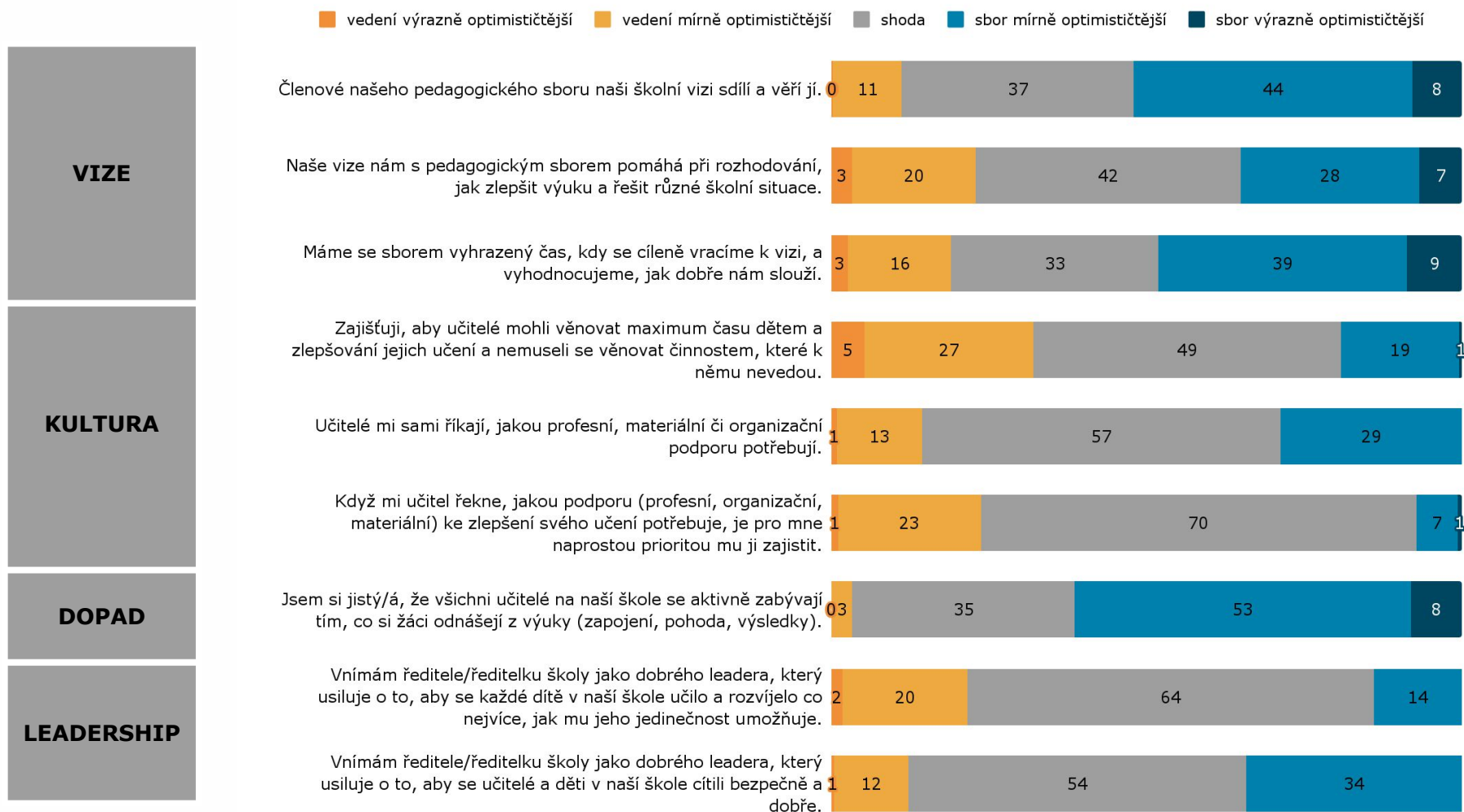
Shoda = -0,99 až +1

Sbor mírně optimističtější = 1,01 až +2,5

Sbor výrazně optimističtější = více než 2,5

Data byla vážena na úroveň školy tak, aby i školy s méně vyplněnými dotazníky učitelů měly v analýze stejnou váhu.

Shoda mezi absolventy (řediteli a zástupci) a sborem v pilířích programu Ředitel naživo



Poznámka: N = 780 učitelů, 29 škol, váženo, sbor 1. a 2. běhu. Poslední položku "Vnímám ředitele..." nedostávalo vedení 1. běhu

Shoda vedení a pedagogického sboru v pilířích programu a TALIS self-efficacy

Na školách vedených účastníky během programu

Shrnutí – shoda vedení a pedagogického sboru na školách vedených účastníky programu

Pedagogické sbory škol účastníků jsou optimističtější v oblasti vize a možnosti participace rodičů a žáků

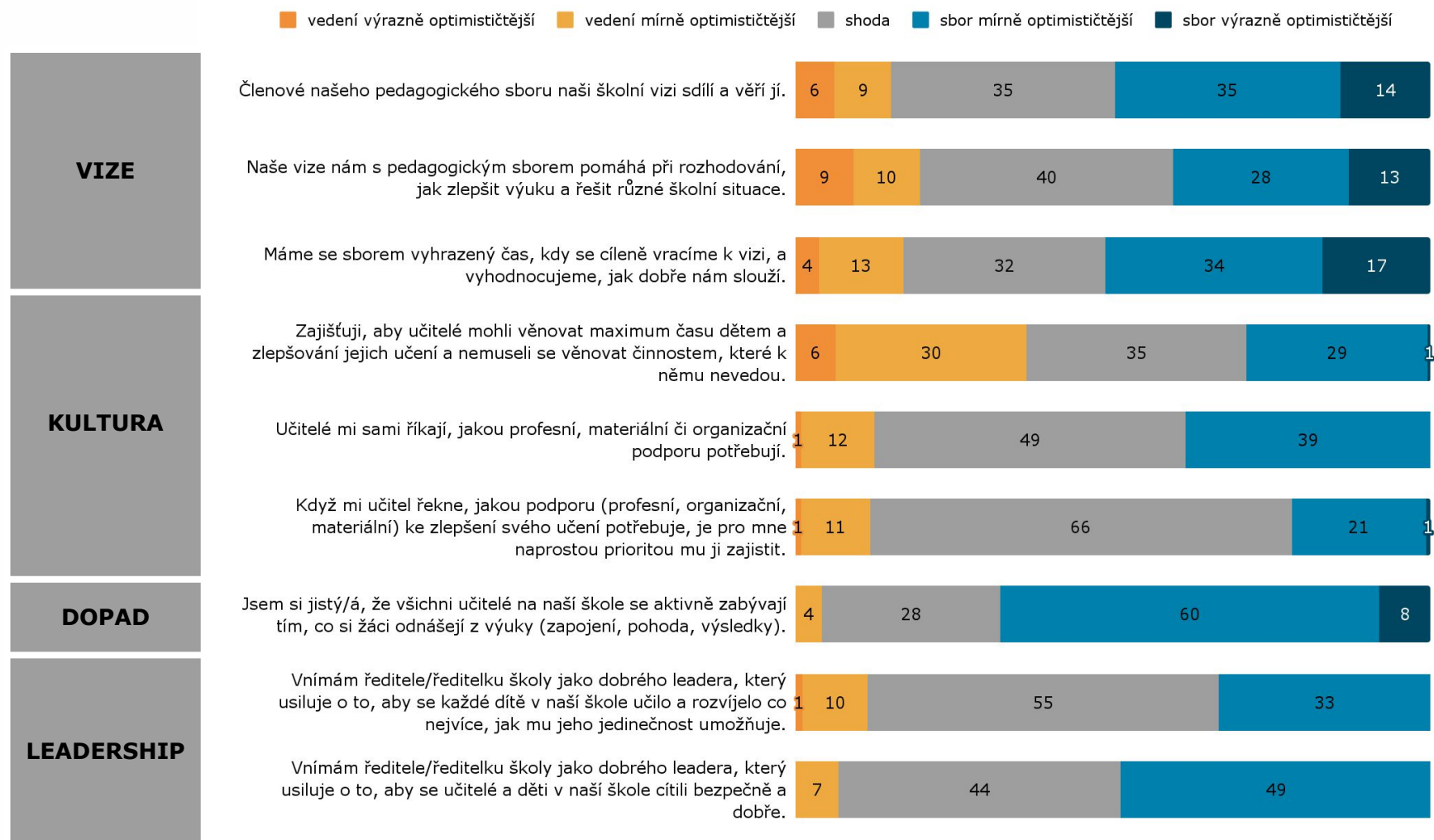
Ve všech otázkách týkajících se vize je přibližně třetina sboru ve shodě s vedením. V téměř polovině případů pak sbor pozitivněji hodnotí vizi v ohledu, jestli jim vize pomáhá, vracejí se k ní a věří jí. V těchto otázkách jsou účastníci kritičtější než sbory jimi vedených škol, ještě o něco více než tomu je u absolventů. V oblasti kultury školy panuje větší shoda, především ohledně zajištění podpory učitelům, když o ni požádají. V hodnocení možnosti participace stakeholderů panuje velká shoda mezi sborem a vedením, ale učitelé jsou o něco optimističtější ohledně možnosti rodičů a žáků se aktivně podílet na rozhodování o školních záležitostech.

Vedení si více věří ve schopnosti zajistit sboru maximum času na práci a více pochybuje o sledování dopadu ze strany sboru

Sbor není tolik přesvědčen, že mu vedení zajišťuje prostor soustředit se pouze na věci týkající se výuky. Vedení to vidí optimističtěji. Možná málo sebekritický je sbor v otázce, zda se učitelé na škole aktivně zabývají dopadem své výuky na žáky – vedení nesdílí optimismus, který je na straně sboru. Zpětnou vazbou pro vedení také může být to, že učitelé nevidí tolik podpory pro návrhy a realizaci svých nápadů.

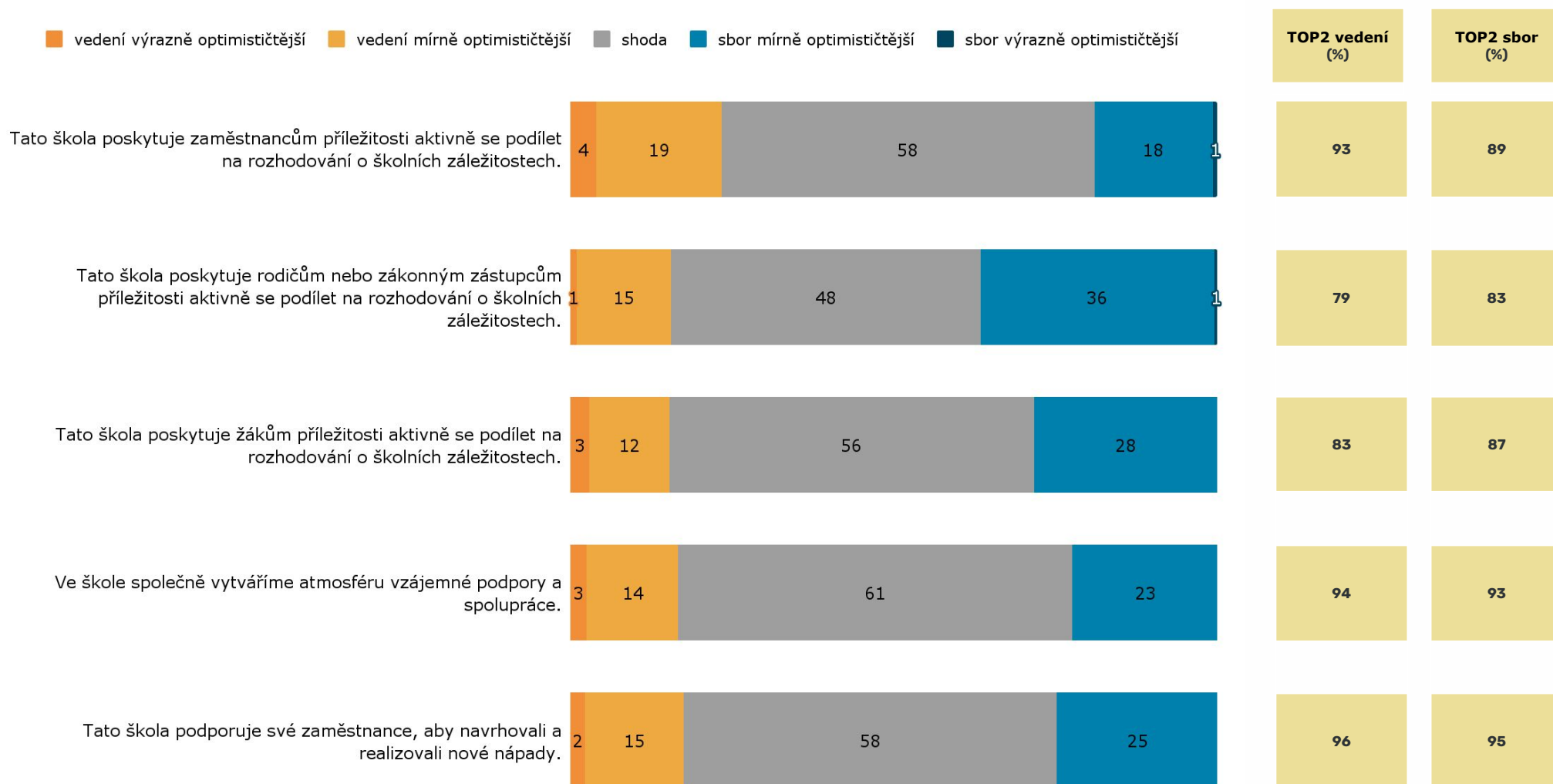
U 3. běhu je v otázkách participace stakeholderů větší shoda v pohledu vedení a sboru, ale také je častěji optimističtější vedení než sbor ve srovnání s předchozími ročníky programu.

Shoda mezi vedením a sborem v pilířích v průběhu programu – 1.-3. běh



Poznámka: N = 2339 učitelů, 41 škol, váženo. U vedení 1. běhu srovnáváno se sebehodnocením na konci 1. ročníku programu, vedení 2. a 3. běhu na začátku programu

Participace stakeholderů, principy – shoda sboru a vedení (TALIS) v průběhu programu, 1.-3. běh



Hodnocení programu účastníky a absolventy

Vývoj hodnocení částí programu (NPS)



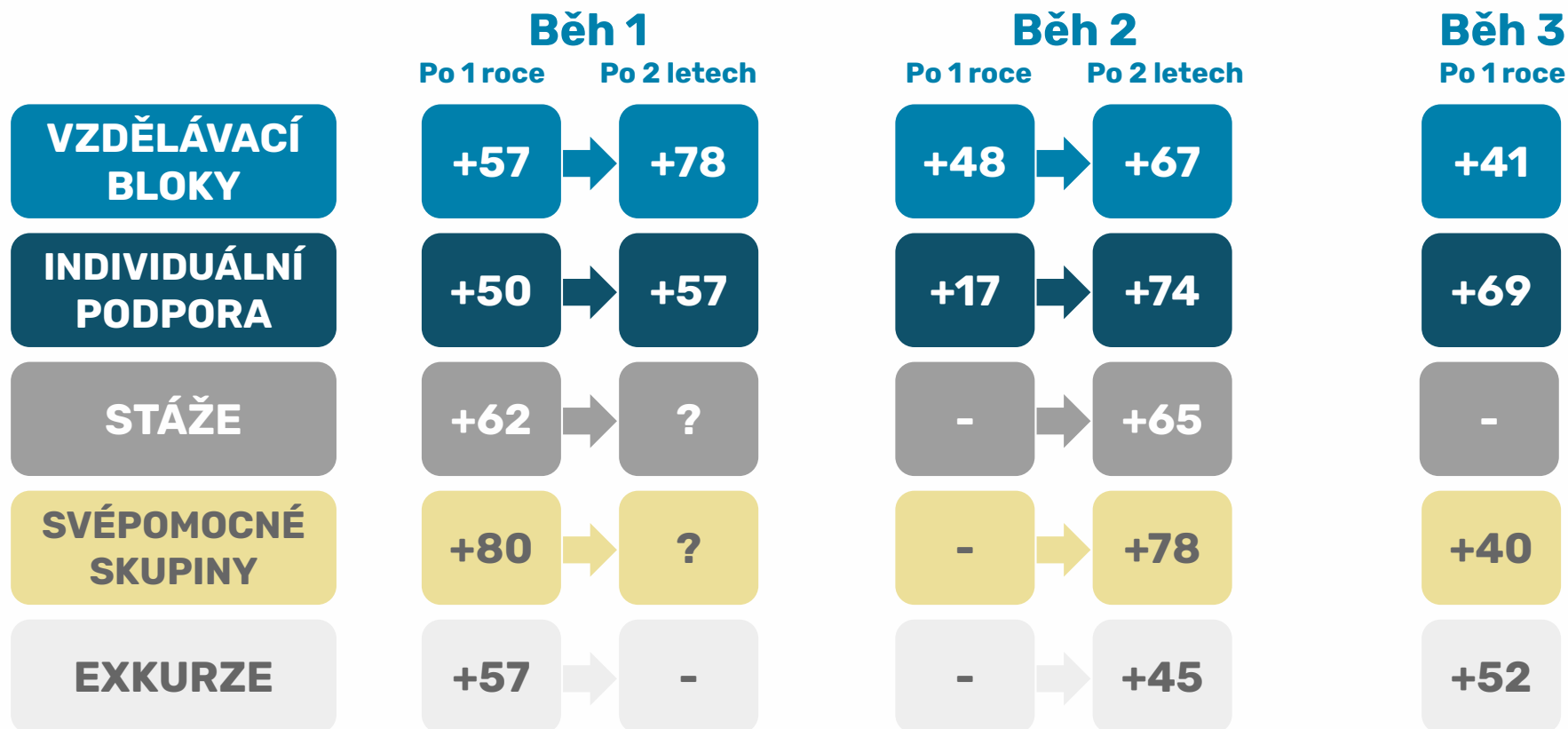
Net Promoter Score (NPS) je na mimořádně vysoké úrovni

Celkové hodnocení programu účastníky je velmi dobré, což naznačuje, že drtivá většina účastníků i absolventů program by program Ředitel naživo nadále doporučila svým kolegům.

NPS (Net Promoter Score) na konci školního roku 2021/22 dosahovalo 66 bodů. Poměr nákladů a přínosů z programu účastníci hodnotili vlažněji, i když stále pozitivně (NPS = 30), vnímají tedy pravděpodobně svou časovou nebo organizační investici do programu. Lépe je program hodnocen zkušenějšími účastníky, kteří mají za sebou více než 5 let praxe ve funkci, a také řediteli ve srovnání se zástupci.

Je vidět, že čím déle jsou účastníci zapojeni do programu, tím lépe ho hodnotí. U absolventů, kteří program hodnotili zpětně půl roku nebo až jeden a půl roku po absolvování, je **NPS nadmíru vysoké – u absolventů 1. a 2. běhu dosahuje hodnot 97-96, což je excelentní.** V případě 1. běhu se jedná spíše o vliv samovýběru – účastníci, kteří vyplnili absolventský dotazník už byli během programu nadmíru spokojeni s programem a v případě 1. běhu šlo o 17 z 27 škol. Z 2. běhu se do absolventského šetření se zapojily téměř všechny školy (12 ze 14 škol) a NPS bylo extrémně pozitivní i u této skupiny.

Vývoj hodnocení částí během programu (NPS)



Hodnocení částí programu se v průběhu programu zlepšuje

Na konci programu účastníci oceňují jednotlivé části programu více než po jednom absolvovaném roce. Jak 1., tak 2. běh lépe hodnotí vzdělávací bloky i individuální podporu na konci studia než v jeho půlce, u 2. běhu může být výrazné zlepšení hodnocení individuální podpory dáno tím, že v jejích prvním roce probíhala online.

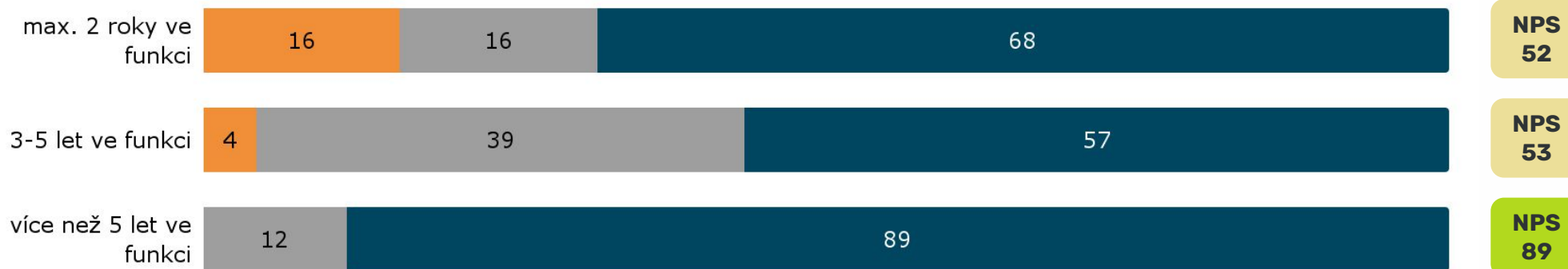
Nemáme data o vývoji hodnocení stáží a svépomocných skupin u 1. běhu, probíhaly online a nebyly hodnoceny. Během covidu se exkurze neuskutečnily vůbec, stáže a svépomocné skupiny probíhaly u 1. běhu online a 2. běh je neměl vůbec, ale všichni účastníci absolvovali tyto části programu alespoň v jednom ročníku programu.

Poznámka: „?” – nebylo hodnoceno; „-” – daná část programu se v daném ročníku neuskutečnila

Hodnocení programu podle funkce a délky ve funkci při nástupu do programu – červen 2022

Hodnocení programu (NPS) podle doby ve funkci ředitele/zástupce na počátku programu

■ Negativní a vlažná hodnocení (0–6) ■ Neutrální hodnocení (7–8) ■ Pozitivní hodnocení (9–10)



Účastníci programu ŘNŽ na konci školního roku 2021/22, N = 68 (max. 2 roky = 19, 3-5 let = 23, >5 let = 26)

Hodnocení programu (NPS) podle funkce

■ Negativní a vlažná hodnocení (0–6) ■ Neutrální hodnocení (7–8) ■ Pozitivní hodnocení (9–10)



Účastníci programu ŘNŽ na konci školního roku 2021/22, N = 68 (ředitel = 33, zástupce = 35)

Konkrétní přínosy programu

Shrnutí části – konkrétní přínosy programu

Účastníci oceňují možnost sdílení ve dvojici i v širší skupině zkušených pedagogů

Na programu účastníci nejvíce oceňují prostor ke sdílení ve dvojici ředitel – zástupce (někdy i ve trojici se dvěma zástupci) – mimořádně to oceňuje 77 % účastníků. Pro většinu účastníku je tento aspekt programu tím, co dělá Ředitele naživo kvalitním programem. S dobrým hodnocením svépomocných skupin souvisí kladné hodnocení možnosti diskuze s řediteli a zástupci z jiných škol a inspirativními zkušenými pedagogy – tento aspekt programu mimořádně oceňují tři čtvrtiny všech účastníků. Většina účastníků i letos uvedla, že si díky programu vytvořila profesní kontakty, které může využít i do budoucna.

Program pomáhá s rozvojem školy spíš než s osobním rozvojem vedení

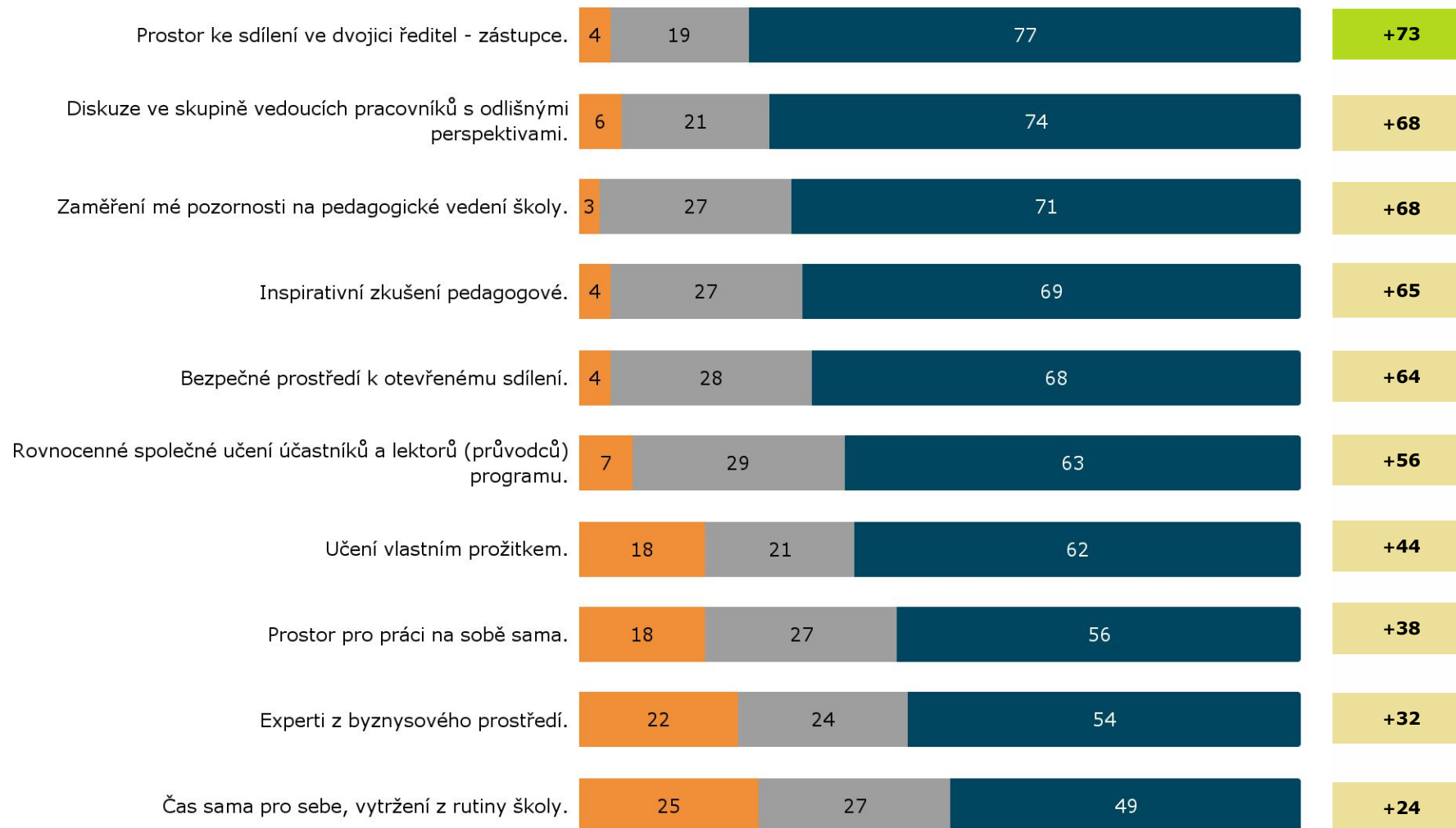
Spíš než čas a prostor pro sebe sama a svůj rozvoj vidí ředitelé a zástupci benefit v zaměření své pozornosti na pedagogické vedení školy. Program jim pomáhá uvědomit si, jak má vypadat kvalitní výuka, což může dočasně zvýšit sebekritičnost vedení. Ředitelé tak nezískávají nutně větší sebejistotu ve své funkci, ale určitě jim program dává motivaci svou školu rozvíjet.

Na konci programu účastníci 2. běhu hodnotili svou připravenost na roli ředitele v různých aspektech. Cítí se motivovaní ke změnám na své škole, k naplňování vize a vytváření vhodného prostředí jak pro sbor, tak pro děti. Ve formulování vize a podpoře inovací jim program Ředitel naživo pomáhá. Menší část účastníků se cítí připravena na plánování výuky a její reflexi z hlediska dopadu na žáka.

Vnímané kvality programu – 2. a 3. běh červen 2022

Co podle Vás dělá program Ředitele naživo kvalitním?

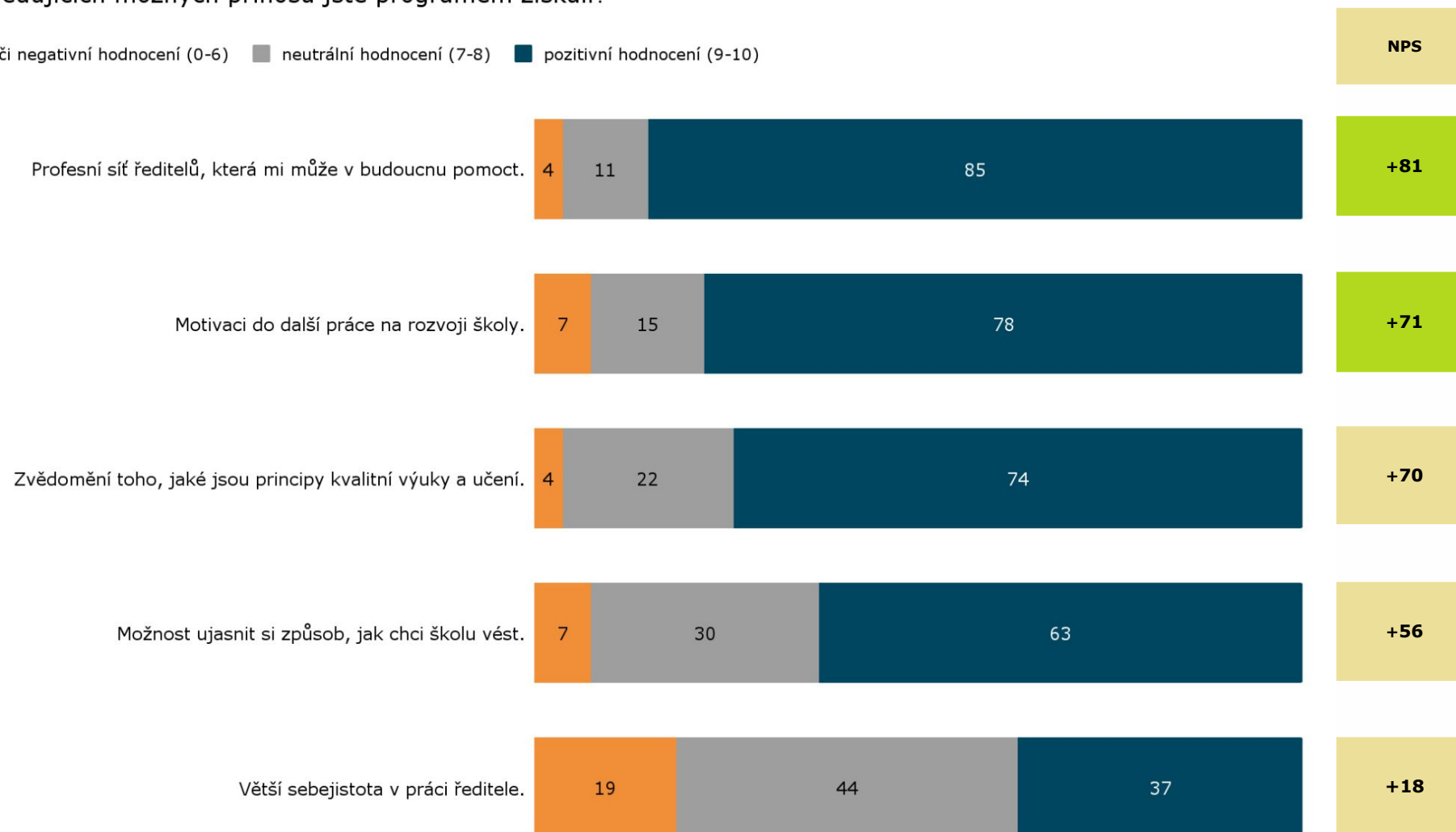
■ Neztotožňuje se (0–6)
 ■ Průměrně se ztotožňuje (7–8)
 ■ Ztotožňuje se (9–10)



Aspekty přínosu programu – 2. běh na konci programu (červen 2022)

Které z následujících možných přínosů jste programem získali?

■ vlažné či negativní hodnocení (0-6)
 ■ neutrální hodnocení (7-8)
 ■ pozitivní hodnocení (9-10)



Posun v činnostech a vnímání školy

Vyhodnocení závěrečného dotazníku 2. běhu

Posun v činnostech a vnímání školy

Účastníci 2. běhu se z velké většiny (více než 70 %) cítí připraveni na podporu inovací a změn ve škole v souvislosti s vizí školy, na tvorbu podporujícího prostředí pro pedagogický sbor a obecně na práci s vizí školy, v jejímž centru je dítě – jeho učení a rozvoj. Pouze kolem 40 % účastníků se po dvou letech studia cítí připraveno na vyhodnocování výuky, změnu výuky na základě dopadu a efektivní delegování.

Účastníci 2. běhu v průběhu studia více spolupracovali s kolegy z jiných škol, podnikali častěji kroky, které vedou k zlepšování činnosti pedagogického sboru, a pracovali na plánu profesního rozvoje jejich školy – až přibližně 30 % účastníků se těmito aktivitám věnovalo více na konci studia než na začátku.

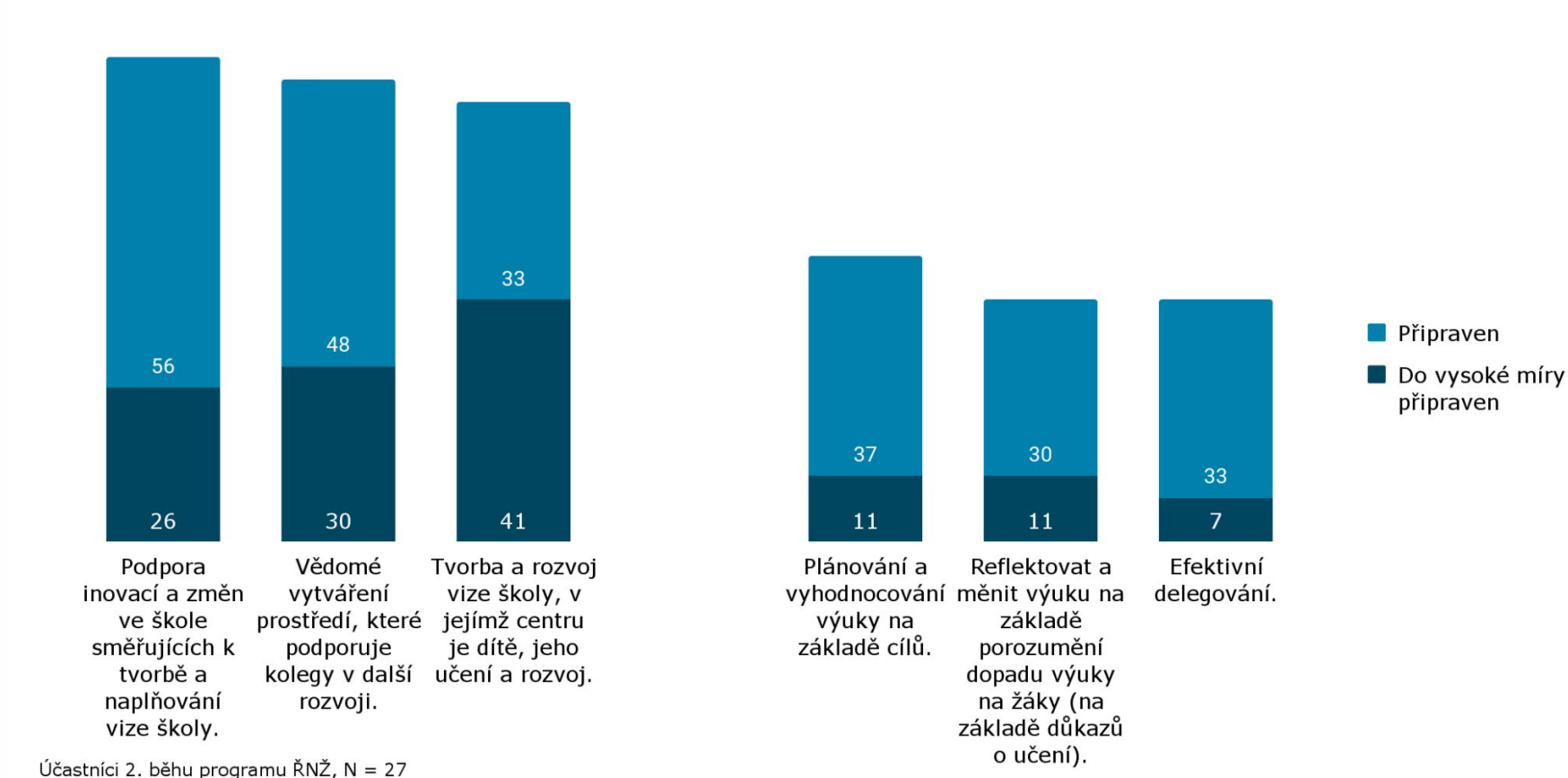
V čem se cítí účastníci připraveni na práci ředitele

– 2. běh na konci programu (červen 2022)

Nejlépe hodnocené

Nejhůře hodnocené

Nakolik se cítíte připraveni na práci ředitele v následujících dovednostech? (3 nejlépe a nejhůře hodnocené položky), v %



Jak se změnil pohled na dění ve škole mezi začátkem a koncem programu u účastníku 2. běhu

Uved'te prosím, jak často jste se v uplynulých 12 měsících ve vaší škole zabýval/a následujícími činnostmi.

horší stejné lepší



Účastníci 2. běhu programu RNŽ, kteří vyplnili sebehodnocení na začátku i na konci programu, N = 22

Posun znamená častější vykonávání dotazovaných činností, tedy posun v kategoriích „Nikdy nebo zřídka“ – „Občas“ – „Často“ – „Velmi často“

Finanční partneři organizace Učitel naživo



Ondřej
Baroš



Pavel
Mucha



Dušan
Šenkypř



David
Holý



Jan
Barta



Petr
Krajiček

Tomáš
Čupř

Ondřej
Fryc

Václav
Dejčmar

Jan
Červinka



Vladimíra
Glatzová

Matěj
Turek

Jan
Šmethovský

