PEDAGOGICKÝ LEADERSHIP A ŘÍZENÍ ZMĚNY V PROSTŘEDÍ ČESKÉ ŠKOLY: POZNATKY ZE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU ŘEDITEL NAŽIVO

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT IN THE CZECH SCHOOL CONTEXT: LESSONS FROM THE TRAINING COURSE REDITEL NAZIVO (LEAD LIVE)

Barbora Zavadilová[1], **Jana Korábová**[2]

[1] Ústav pedagogických věd, Filosofická fakulta, Masarykova univerzita fakulta, Brno / Oddělení evaluací a analýz, Učitel naživo, Praha

[2] Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, Praha / Oddělení evaluací a analýz, Učitel naživo, Praha

Abstrakt

Studie se zabývá řízením kvality pedagogického procesu a řízením změn v prostředí české školy na základě dat ze vzdělávacího programu Ředitel naživo. Připravenost iniciovat ve škole změny a mobilizovat učitele ke zlepšování výuky jsou považovány klíčové (a málo probádané) charakteristiky lídrů škol. Vícepřípadová studie je založena na hloubkových rozhovorech s vedoucími pracovníky škol a focus groups s učiteli, a doplněna daty ze zpětnovazebních dotazníků. Výsledky identifikují kompetence a mechanismy umožňující realizaci změn. Je ověřena důležitost dovednosti řízení změn coby ústředního faktoru udržitelného rozvoje školy a potřeba další výzkumné pozornosti tomuto tématu.

Klíčová slova: *vzdělávání ředitelů, řízení změny, pedagogický leadership, řízení školy, evaluační výzkum*

Abstract

The study focuses on instructional leadership and change management in the Czech school environment and is based on data from a training course Reditel nazivo. The ability to initiate change and mobilise teachers for instructional improvement are considered key (and little studied) characteristics of successful school leaders. The multiple case study focuses draws upon in-depth interviews with school leaders and focus groups with teachers, complemented by feedback

questionnaire data. The outcomes identify competences and mechanisms facilitating change. The paper verifies the importance of change leadership competence as a critical factor in sustainable school improvement and identifies needs for further research on this under-explored topic.

Keywords: *school leadership education, change management, instructional leadership, school management, evaluation research*

1 Úvod

Kvalita pedagogického vedení školy je druhým nejvýznamnějším faktorem (po kvalitě učitele) majícím vliv na učení žáků (Marzano, Waters & McNulty, 2005; McKinsey, 2010). Dle výsledků šetření TALIS (Kašparová et al., 2014) jsou však čeští vedoucí pracovníci na tuto funkci v evropském srovnání připraveni podprůměrně. V kontextu rostoucích požadavků na kvalitu vzdělávání je proto nutné zkoumat profesní rozvoj vedoucích pracovníků. Cílem příspěvku je představení výzkumu pedagogického leadership v prostředí české školy na základě dat ze vzdělávacího programu Ředitel naživo. Specificky se příspěvek zaměří otázku, v čem spočívá realizace úspěšných a sborem přijímaných změn.

2 Teorie

Michael Fullan (2011) identifikuje jako klíčovou a málo probádanou charakteristiku lídrů škol jejich dovednost mobilizovat učitele pro změnu. Rovněž Kubíčková, Rais (2012) a Prášilová (2006) se shodují, že jednou z jejich klíčových a ceněných dovedností je připravenost iniciovat ve škole změny, tyto změny vést a řídit. Předkládaná studie analyzuje existující teorie řízení změny (Bridges, 1991; Bhave, 1994; Hayes, 2018; Kotter, 2009) a aplikuje je ve specifikách českého prostředí.

Řízení změn obnáší práci s komplexním prostředím, rozvojem důvěry, proměnou kultury organizace a podstaty práce učitelů jako takové (Fullan, 2011). Daná problematika je považována za jednu z nejobtížnějších oblastí managementu, neboť vyžaduje nejen plánování a koordinaci změn, ale rovněž získávání podpory pro tyto změny v týmu (Kotter, 2009; Trojan, 2012; Pol, 2007). Sektor školství je nad rámec této skutečnosti význačný svou silnou setrvačností, která je ze své podstaty protichůdná proti zavádění změn (Světlík, 2009).

3 Metodologie výzkumu

Vícepřípadová longitudinální studie (Baxter & Jack, 2008; Stake, 2013) sleduje rozvoj dovedností vedoucích pracovníků a jejich přenos do praxe během dvou let zapojení do vzdělávacího programu Ředitel naživo. V rámci evaluačního výzkumu na pomezí teorie a praxe je sledováno, jak se účastníkům programu daří změnu na škole realizovat, jaké dovednosti jsou pro úspěšné řízení změny potřebné a jak se programu daří lídry v těchto dovednostech podporovat.

Sledované dvojice (ředitel a zástupce ředitele) byly vybrány tak, aby reprezentovaly odlišné typy škol co do velikosti, lokality, profesní fáze vedení školy a kategorie plánované změny (celkem 4–6 škol). Výzkum kombinuje kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody: polostrukturované hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky škol, zpětnovazební a sebehodnotící dotazníky, focus groups s učiteli.

4 Výsledky

Výzkumné výsledky identifikují kompetence a mechanismy umožňující realizaci změn a příklady dobré a špatné praxe. Dále jsou popsány vzdělávací potřeby vedoucích pracovníků škol a příklady funkční podpory. Výsledky po prvním roce programu, které budou rozšířeny, pojmenovávají klíčové prvky podpory v rámci vzdělávacího programu Ředitel naživo, které jsou vedoucími pracovníky shledávány jako užitečné – jsou jimi podpora při tvorbě vize školy, konzultace se zkušenými leadery z praxe, prostor pro sdílení s ostatními vedoucími pracovníky škol napříč různými typy škol ve svépomocných skupinách a především napojení do programu ve dvojici ředitel a zástupce školy. Focus groups s učiteli doposud ukázaly důležitost komunikace na různých úrovních napříč školou (od ředitele směrem ke sboru, sdílení mezi kolegy, podpora učitelů komunikujících s rodiči) coby zásadní faktor determinující úspěch navrhovaných změn.

5 Závěry a diskuse

Předběžné výsledky výzkumu potvrzují důležitost dovednosti řízení změn coby ústřední dovednost pro udržitelný rozvoj školy, a zároveň náročnost této činnosti, která je v literatuře popisována coby velmi komplexní expertní

dovednost související se získáváním podpory pro změny v týmu (Kotter, 2009; Trojan, 2012; Pol, 2017).

Studie přináší poznatky o charakteristikách úspěšného řízení změny ve škole za účelem zkvalitňování výuky a zvyšování dopadu na učení žáků, s ohledem socio- kulturní kontext českých škol. Výzkum má potenciál přispět do problematiky teorie školy, teorie organizační kultury školy, do problematiky modelů vedení školy, vnitřních faktorů proměn školy a managementu řízení změn (change management) a rovněž do metodologie evaluačních výzkumů. Její metodologické specifikum dvojí role výzkumníků a interních evaluátorů programu může vnést nový aspekt do kultury pedagogického výzkumu a jeho potenciálu díky propojení teorie a praxe. Výzkumná zjištění mohou být využita institucemi zajišťujícími podporu vedoucích pracovníků škol a aktéry vzdělávací politiky.

Poděkování

Poděkování směřuje k účastníkům programu Ředitel naživo a učitelům zapojených škol, kteří se zapojili do šetření.

6 Literatura

Fullan, M. (2011). *Change Leader.* Corwin.

Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management.* Palgrave.

Kašparová, V., Boudová, S., Ševců, M., & Soukup, P. (2014). *Národní zpráva šetření TALIS 2013.* ČŠI.

Kotter, J. P. (2009). *Vědomí naléhavosti: první a nejdůležitější krok realizace změny.* Management Press.

Kubíčková, L., Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.* Grada.

Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B.A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results.* Association for Supervision and Curriculum Development.

Pol, M. (2017). *Škola v proměnách.* Masarykova univerzita.

Prášilová, M. (2006). *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky.*

Světlík, J. (2006). *Marketingové řízení školy.* ASPI.

Trojan, V. (2012). *Pedagogický proces a jeho řízení.* Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.