

Nicméně je známo, že zlepšení začíná se změnami ve výuce a vlastním učením žáků a zaměřením se na úspěch žáků. Zlepšení jde ruku v ruce s dalšími nezbytnými prvky. I když efektivní metody výuky ve třídách mohou být samy o sobě tím nejdůležitějším prvkem při dosahování lepších výsledků žáků, tyto výukové metody jsou utvářeny způsobem vedení školy, atmosférou školy, politikou týkající se učitelů a vztahy školy s rodiči a komunitami. V úvahu je nutno vzít i hodnocení škol týkající se zlepšování a odpovědnosti škol (Faubert, 2009). Systematické propojování politiky a praxe ve všech pěti oblastech společně s propojením realizace a hodnocení je pro dosažení úspěchu zásadní. Není možné, aby se všechny země zaměřovaly na všechny tyto oblasti najednou a ve stejnou dobu, ale všechny oblasti musí být postupně řešeny (OECD, 2010c).

I když vzdělávací politiky přispívají ke snižování rozdílů ve výkonnosti škol, v mnoha případech nejsou tyto politiky samy o sobě dostačující (Lupton, 2004). I další sociální politiky mohou přispět ke zmírnění dopadů zázemí žáka na jeho/její zkušenosti ze vzdělávání. Uvedené komplexní (holistické) strategie jsou obvykle velmi účinné při snižování neúspěchů ve škole (Lyche, 2010).

### Doporučení č. 1. Posílit a podpořit vedení a řízení škol

#### *Klíčová zjištění*

Vedení pracovníků ve škole je východiskem pro transformaci znevýhodněných škol s nižší úrovní výuky. Nicméně vedoucí pracovníci škol nejsou často dobře vybráni, proškoleni a podporováni, aby byli schopni reagovat na potřeby těchto škol a jejich žáků. Politiky se proto musí zaměřovat na přípravu a podporu ředitelů škol, kteří pracují ve znevýhodněných školách. Je třeba

- zabezpečit, aby programy přípravy řízení škol a vedení lidí posilovaly obecnou odbornost vedoucích pracovníků ve školách tak, aby tito dokázali zlepšit vzdělávání a samotnou výuku, a zároveň aby tyto programy poskytovaly odborné znalosti ke zvládnutí problémů vyskytujících se ve znevýhodněných školách;
- posílit programy koučingu a mentoringu určené vedoucím pracovníkům ve školách, které by podpořily tyto pracovníky v nalézání řešení a vytváření sítě škol a pomohly jim dosáhnout trvalé změny v postupech a zajistit udržitelné zlepšení;
- zpracovat strategie, jejichž prostřednictvím by bylo možné přilákat a udržet si kompetentní vedoucí pracovníky ve znevýhodněných školách s nízkou úrovní výuky, tj. poskytnutí dobrých pracovních podmínek, systematickou podporu a pobídky, které by vedly ke jmenování vysoce kvalitních vedoucích pracovníků v těchto školách;
- poskytovat systémovou podporu směřující k restrukturalizaci a ke změně kultury škol, kdykoliv se to bude jevit jako nezbytné; organizační restrukturalizace může vyžadovat dodatečnou podporu a externí zásah a/nebo dodatečné zdroje; rozdělení znevýhodněných škol s nízkou úrovní výuky, spojování malých škol a uzavírání těch škol, které si vedou opravdu špatně, může být v určitém kontextu další možností.

#### ***Úkol, který je třeba vyřešit: znevýhodněné školy mohou postrádat dobré vedení, takže nejsou schopny reagovat na konkrétní problémy***

Každá znevýhodněná škola je jedinečná v okolnostech, s nimiž je konfrontována, ve způsobu, jakým na ně reaguje, a ve schopnosti zlepšit se a dosáhnout změny. Strategie zaměřené na zlepšování škol vykazující nízkou úroveň vzdělávání musí být přizpůsobeny situaci,