

v níž daná škola funguje. Vedoucí pracovníci škol jsou obvykle hybnou silou účinných iniciativ a měli by být v těchto iniciativách podporováni vysoce kompetentními představiteli, kteří se o vzdělávání hluboce zajímají, a to ve škole i mimo ni.

Znevýhodněné školy s nízkou úrovní výuky často nemají dostatečnou vnitřní kapacitu, aby se mohly zlepšit. Společným faktorem vedoucím k nízké výkonnosti je nedostatečná schopnost řídit školu (Muijs, 2007). Vysoce kvalitní řízení školy je klíčovým předpokladem ke zlepšení znevýhodněných škol s chronicky nízkou úrovní výuky (Baker a Cooper, 2005). V některých případech to, co škola potřebuje, aby zavedla a udržela zlepšení, je změna kultury, aby učitelé spolupracovali navzájem i se žáky (McBeath *a kol.*, 2005). Avšak ne všechny školy mají tuto schopnost a často platí, že školy, které ji potřebují nejvíce, jsou ty, které celou situaci nezvládnou (Harris a Chapman, 2004). Stávající vedoucí pracovníci těchto škol potřebují podporu a/nebo další vzdělávání, případně by bylo vhodné nahradit je efektivnějšími pracovníky. K vytvoření pozitivní změny a k dosažení zlepšení je často nezbytná kombinace externí podpory a interního vývoje.

Shromážděné poznatky: řízení škol a vedení lidí jsou klíčové pro zlepšení znevýhodněných škol s nižší úrovní výuky

Vedoucí pracovníci představují výchozí bod transformace

Efektivní řízení škol je, bezprostředně po kvalitě učitele, považováno za klíčový prvek pro výsledky žáků (Augustine *a kol.*, 2009). Ředitelé škol musí žákům i učitelům nastavit vysoká očekávání a nasměrovat je k dosažení úspěchu (Matthews, 2009). Vedoucí pracovníci škol ovlivňují výsledky žáků dvěma způsoby: podpora a rozvoj efektivně pracujících učitelů a implementace efektivních organizačních postupů (Leithwood *a kol.*, 2004). Pont, Nusche a Moorman (2008) zdůraznili čtyři základní odpovědnosti vedení škol, které jsou přímo aplikovatelné ve znevýhodněných školách s nízkou úrovní výuky: a) podporovat, vyhodnocovat a rozvíjet kvalitu učitelů; b) nastavit cíle a metody hodnocení žáků a osobní odpovědnost; c) strategicky řídit finanční a lidské zdroje a d) spolupracovat s jinými školami.

Výzkumy v oblasti reformy vzdělávacích systémů, jak byly provedeny v Bostonu (USA), v Anglii a Singapuru dokládají, že dobré řízení škol je zásadní pro provedení rychlých a podstatných změn v zaužívaných postupech (Barber a Mourshed, 2007). Poznatky shromážděné v projektu OECD Inovativní vzdělávací prostředí (Innovative Learning Environments) rovněž zdůrazňuje klíčovou roli vedení a řízení při dosahování zásadního zlepšení výsledků žáků, zejména pokud jde o školy působící ve znevýhodněných prostředích (OECD, *bude publikováno*).

Několik významných studií škol ve znevýhodněných oblastech Spojeného království se zabývalo úspěšnými nebo zlepšujícími se školami, aby zjistily, co tyto školy dělají dobře (Day *a kol.*, 2009). V „příkladných školách“ posiluje dobré řízení škol efektivní výuku a podnětné prostředí pro vzdělávání, což umožňuje překonávat problémy, které souvisejí se znevýhodněným prostředím. Znevýhodněné školy s nízkou úrovní výuky se zlepšují s tím, jak se zlepšují jejich pracovníci a jak se rozšiřuje vzdělávání pedagogických pracovníků v souladu s potřebami daných škol (viz doporučení č. 3 této kapitoly). Vedoucí pracovníci škol, kteří dobře rozumějí sociálním, ekonomickým i politickým faktorům, které ovlivňují životy žáků ve školách, které řídí, jsou lépe vybaveni k realizaci úspěšných strategií (Blair a Bourne, 1998).