

Vedoucí pracovníci působící ve znevýhodněných školách s nižší úrovní výuky nejsou vždy dobře vybráni, proškoleni a podporováni

Působit ve vedoucí funkci ve škole je složitý úkol, který se stává ještě komplikovanějším, jedná-li se o znevýhodněnou školu s nízkou úrovní výuky. Aby vedoucí představitelé škol mohli pracovat efektivně, musí být dobře připraveni a podporováni. Nicméně při nástupu do funkcí nemá mnoho vedoucích pracovníků škol pocit, že by byli dobře připraveni a proškoleni. Protože většina kandidátů na funkci ředitelů škol a jejich zástupců jsou bývalí učitelé, nemusí být nutně připraveni na vedení jiných pedagogických pracovníků a mohou postrádat dovednosti nezbytné pro řízení finančních a lidských zdrojů. Kromě toho v mnoha zemích není jasné, jaké jsou vlastně hlavní úkoly a povinnosti představitelů vedení škol. V případě znevýhodněných škol, jejichž výuka nemá vysokou úroveň, je situace dále komplikována, protože často zde není dostatek zájemců o místo ředitelů škol a právě ti, kteří funkci přeberou, mohou mít menší zkušenosti a nižší kvalifikaci. Například ve Spojeném království pouze 20 ředitelů, kteří stojí v čele znevýhodněných škol, působí v této funkci tři a více let.

Možnosti politik, jak podpořit řízení ve znevýhodněných školách s nižší úrovní výuky

Zpracovat a posílit školení vedoucích pracovníků působících ve znevýhodněných školách s nižší úrovní výuky

Znalosti, dovednosti a dispozice k řízení škol je třeba rozvinout pomocí speciálně navržených programů pro přípravu na řízení škol. Mezi lidmi z pedagogické praxe, výzkumnými pracovníky i těmi, kdo zpracovávají příslušné politiky, existuje konsenzus, že vysoce kvalitní školení určené pro řídicí pracovníky škol přispívá k efektivnějšímu řízení a vedení škol, a tudíž i ke zlepšení výuky a schopnosti žáků učit se (Pont, Nusche a Moorman, 2008; Davis a kol., 2005; Darling-Hammond a kol., 2007). Řada zemí již realizovala nebo právě realizuje progresivní školení pro budoucí a/nebo i stávající představitele vedení škol. Rámeček 3.2 shrnuje klíčové prvky programů na přípravu vedoucích pracovníků škol.

Rámeček 3.2. Složky efektivních vzdělávacích programů pro vedoucí pracovníky škol

Projekt OECD *Zlepšení vedení škol (Improving School Leadership)* prověřoval několik programů přípravy vedoucích pracovníků škol v zemích OECD. Projekt zjistil, že efektivnější programy jsou ty, které:

- připravují a rozvíjejí schopnosti vedoucích pracovníků škol a zaměřují se na instruktážní řízení škol a širší pojetí rolí a odpovědností vedoucích pracovníků, dále na účel vzdělávání jako takového a fungování základních technik k dosažení zamýšlených výsledků;
- jsou navrženy k rozvoji vedoucích pracovníků, kteří budou spolupracovat s učiteli na vybudování škol, které se soustředí na žáky, a škol, které budou schopny vysoké výkonnosti a nepřetržitého zlepšování vzdělávání;
- berou v úvahu hledisko celého systému, které propojí s širšími cíli a procesy pro zlepšování škol a výkonu studentů v rámci systému, a zároveň zvyšují účinnost a efektivitu.

Zdroj: Pont B., Nusche, D., Hopkins, D. (2008), Improving School Leadership sv. 2: Case Studies on System Leadership, OECD, Paříž.

Kromě toho by programy zaměřené na školení vedoucích pracovníků škol měly rozvíjet jejich schopnosti řídit znevýhodněné školy s nízkou úrovní výuky, měly by nabízet specializované a konkrétní znalosti a dovednosti porozumět zvláštním okolnostem, v nichž tyto školy působí, a měly by tyto pracovníky připravit na to, jak na dané okolnosti reagovat (Day a kol.,