

2009). Tyto programy musí zajistit, aby vedoucí pracovníci škol byli připraveni vypořádat se s problémy, které jsou typické pro znevýhodněné školy, jako je chování žáků, motivace a zapojení žáků do výuky, vzdělávání znevýhodněných žáků a/nebo žáků, kteří mají problémy s učením, zdokonalování fyzického prostředí školy a kultury péče o žáky a zlepšování jejich výsledků (Day *a kol.*, 2009). A stejným způsobem musí být tito řídicí pracovníci připraveni úspěšně zainteresovat rodiče a širší komunitu, jako aktivní spojence pro zlepšování škol (viz rovněž bod č. 5 v této kapitole).

*Poskytovat vedoucím pracovníkům škol koučing, mentoring a síť*

Vedoucí pracovníci škol – zejména ti noví a nezkušení – působící ve znevýhodněných školách s nízkou úrovní výuky budou s velkou pravděpodobností potřebovat další podporu. Programy soustřeďující se na koučing spojují zcela nové vedoucí pracovníky se zkušenými představiteli vedení škol, kteří pak podporují nezkušené vedoucí pracovníky při zpracování strategií hledajících řešení problémů. Tento přístup vykazuje pozitivní výsledky v Šanghaji (Čína) a v Anglii (OECD, 2011b). S kouči mohou noví vedoucí pracovníci získat zcela nové dovednosti a najít způsoby, jak reagovat na problémy vlastních škol, přičemž jim nikdo nevnucuje „hotová“ řešení, jak nacházet vhodné postupy v rámci svých funkcí (Gorham, Finn-Stevenson a Lapin, 2008; Bush a Jackson, 2002). Koučing rovněž zvyšuje jejich psychickou pohodu, protože mají pocit větší podpory, což je zvláště důležité v problémových prostředích (Stichter *a kol.*, 2006). V ideálním případě by koučové měli mít zkušenosti a měli by mít za sebou prokazatelné úspěchy ve školách, které jsou podobné těm, které vedou jejich svěřenci (Morgan a Hawkins, 2004). Tuto podporu lze postupně snižovat s tím, jak se zvyšují kompetence nových vedoucích pracovníků. V případě velmi problematických prostředí, může podpora nových vedoucích pracovníků trvat delší dobu.

Kromě toho školy nemohou dosáhnout transformace, pokud budou jednat samostatně: síť škol mohou dát ten správný impuls ke zlepšení (Caldwell, 2010). Různé formy sítí mohou přispívat k podpoře zlepšování kvality škol v problematických situacích (Hadfield a Jopling, 2006). Vytváření sítí škol se jeví jako pozitivní a nerepresivní způsob, jak dosáhnout trvalé změny v postupech, a tudíž i udržitelného zlepšení a změny kultury. Síť umožňuje šíření dobré praxe v rámci celých systémů pomocí sdíleného účelu a propojených zdrojů a umožňuje i konsolidaci profesionální identity (Morgan a Hawkins, 2004).

Sítě mohou mít různou podobu od relativně formálních a povinně zřízených skupin (jako jsou zóny vzdělávacích opatření (Education Action Zones) ve Spojeném království a Reseaux Ambition Réussite ve Francii, přes síť vedoucích pracovníků škol vytvářené na dobrovolné bázi až po systémy podpory těchto vedoucích pracovníků. Různé výrazy popisující tato seskupení – síť, klastry, partnerství – odrážejí různorodost a dynamiku spolupráce, avšak ve všech případech je nesmírně důležité, že školy, které čelí výjimečně problematickým okolnostem, se mohou učit jedna od druhé (McBeath *a kol.*, 2005). Nicméně síť a další způsoby spolupráce, které neoplývají dobrou komunikací, vykazují nedostatek komunikace ze strany vedoucích pracovníků škol nebo irelevantní zaměření, nebudou mít pravděpodobně pozitivní vliv na výsledky žáků. Pokud se má dosáhnout požadovaných výsledků, spolupráce musí být propojena s externí podporou a externími zásahy. Rámeček 3.3 uvádí příklady koučingu a vytváření sítí zaměřených na řízení škol.