

Rámeček 3.3. Koučing a vytváření sítí škol v Ontariu a ve Spojeném království

Ontario: rozdělení a posilování funkcí ve vedení škol s cílem prosadit dlouhodobé změny.

V roce 2003 zahájilo Ministerstvo školství provincie Ontario reformu středních škol pod názvem Strategie úspěchu/vzdělávání žáků do věku 18 let (Student Success/Learning to 18 Strategy). Tato strategie se soustředila na nezáměr studentů o středoškolské programy. Snaží se zajistit větší zainteresovanost studentů, poskytovat vysoce kvalitní příležitosti ke vzdělávání pro všechny studenty a zajistit podporu studentům, kteří jsou ohroženi možností, že středoškolské vzdělání nedokončí. Jedním z hlavních pilířů této reformy je podpořit silné a jasně zacílené vedení ve školách a okresních/obvodních školních radách a změnit kulturu škol s cílem dosáhnout dlouhodobého zlepšení. Od roku 2003 do roku 2005 strategie budovala schopnost řízení a vedení v rámci reformy středních škol na úrovni okresních/obvodních školních rad, kde byla vytvořena nová pozice – poradce, který povede studenta tak, aby byl ve škole úspěšný (Student Success Leader). Na úrovni škol byla rovněž vytvořena nová pozice – učitel, který povede studenta tak, aby byl schopen dosáhnout úspěchu (Student Success Teacher). Tento učitel má za úkol podporovat studenty, kterým by hrozilo, že předčasně opustí školy. Kromě toho k dosažení úspěchu studentů nyní střední školy zřídily i týmy (Student Success Team), které jsou složeny z vedoucích pracovníků škol, učitelů, kteří podporují neúspěšné žáky, a dalších pedagogických pracovníků. Tyto týmy nejenže sledují potřeby studentů a zaměřují se na ty, kteří nejeví přílišný zájem o školu, ale rovněž se snaží, aby si studenti z výuky odnášeli kvalitní vzdělávací zkušenosti.

Spojené království: vytváření sítí mezi školami. Vláda Spojeného království klade stále více důraz na potřebu škol spolupracovat, chtějí-li dosáhnout zlepšení. Bylo zahájeno několik iniciativ zaměřených na vytvoření sítí, a to pro různé typy škol: výjimečnost ve městech (Excellence in Cities), grant pro iniciativní vedení škol (Leadership Initiative Grant), propojení vzdělávacích komunit a federace škol. Tyto iniciativy stimulovaly vytvoření celé řady rozdílných struktur zaměřených na spolupráci, od skupin škol, které se rozhodly dobrovolně spolupracovat, až po skupiny, které se pro tento typ práce rozhodly na základě pobídek, zatímco jiným školám byla takováto spolupráce přímo nařízena.

Zdroje: Muijs, D. (2007), "Improving Failing Schools: Towards a Research Based Mode", paper presented at the 20th Annual World International Congress for Effectiveness and Improvement; Fournier, G., Mildon, D. (bude publikováno), *OECD Country Background Report: Overcoming School Failure (Equity) In Canada*, Council of Ministers of Education, Canada. www.oecd.org/edu/equity; OECD (2011b), *Lessons from PISA for the United States, Strong Performers and Successful Reformers in Education*, OECD, Paříž.

Zpracovat strategii, jak přitáhnout a udržet si kompetentní vedoucí pracovníky ve znevýhodněných školách s nižší kvalitou výuky

Dobré pracovní podmínky a systematická podpora jsou klíčové pro získání a udržení si vedoucích pracovníků ve znevýhodněných školách. Země, zejména ty, které mají problémy získat vedoucí pracovníky do znevýhodněných škol, by se měly snažit propojit mzdy s faktory typicky se objevujícími na úrovni škol a zajistit vyvážené využívání odměn a pobídek podle odvedeného výkonu.

Je důležité zajistit, aby ředitelé škol vnímali celý proces jako spravedlivý (Pont, Nusche a Moorman, 2008). Pokud bude zaveden plat odpovídající výkonům, je důležité zpracovat spolehlivé ukazatele a jasná hodnotící kritéria, připravit a proškolit hodnotitele a zajistit, aby postupy hodnocení vzaly v úvahu situaci, v níž ředitelé škol pracují. Například v Koreji znamená stát se ředitelem školy ve znevýhodněné škole s nízkou kvalitou výuky značné uznání a dobré finanční ohodnocení. Velmi často patří ředitelé těchto škol mezi ty, kdo si ve funkci ředitele vedou nejlépe.

Poskytovat systematickou podporu transformaci znevýhodněných škol s nižší kvalitou výuky

Transformace znevýhodněných škol s nízkou kvalitou výuky často vyžaduje restrukturalizaci školy a změnu jejich kultury. Snaha o udržení kvalitnějšího vzdělávání musí být často doprovázena hlubokou organizační restrukturalizací, aby bylo možné napravit vše, co ve ško-