

Profesní rozvoj může zlepšit kvalitu stávajících pedagogických pracovníků a přizpůsobit dovednosti a znalosti učitelů potřebám škol a žáků. Může učitelům poskytnout nástroje a znalosti, pomocí kterých se budou moci vypořádat s „hmatatelnými“ problémy ve školách. Například v Rakousku a v Řecku vysokoškolské vzdělávání učitelů i další vzdělávání pedagogických pracovníků zahrnuje specifickou část týkající se individualizovaného vzdělávání zaměřeného přímo na žáka. (Steiner a Štýrská asociace pro vzdělávání a ekonomiku, 2011; Ministerstvo školství Řecka, bude publikováno).

Profesní rozvoj je efektivnější, pokud se jeho výsledky dají dlouhodobě udržet (tak dlouho, jak je to nutné) a pokud je takový rozvoj systematický a přímo propojený s potřebami a cíli školy (Darling-Hammond, 2010; Musset, 2010).

Pro učitele pracující ve znevýhodněných školách je zásadní řešit jednotlivé problémy systematicky, a to nejen obsah výuky a pedagogické záležitosti, ale rovněž další problémy související se školním prostředím (např. jednání s rodiči a aspekty chování žáků). Tuto přípravu učitelů je třeba vztáhnout i k dalším prvkům: například dopady snížení počtu žáků ve třídě nemusejí být vůbec přínosné, pokud nejsou učitelé odpovídajícím způsobem proškoleni v efektivních vyučovacích metodách vhodných pro malé třídní kolektivy (Paul a Troncin, 2004). Efektivní mechanismy hodnocení žáků učitelem mohou pomoci učitelům identifikovat nejen přednosti žáků, ale i oblasti, v nichž by se měli žáci zlepšit.

#### *Poskytnout učitelům ve znevýhodněných školách mentoring*

Celá řada zemí nabízí programy vstupního školení zahrnující mentoring. Jak ukazuje výzkum, z takovýchto programů těží začínající učitelé i jejich zkušenější kolegové.<sup>21</sup> Vstupní školení a mentoring mohou zlepšit efektivnost učitelů a zabránit odchodu nových učitelů ze škol, mohou snížit negativní dopady vyplývající z nezkušenosti a postupně vybudovat zkušený pedagogický sbor udržení si zkušených učitelů ve školách. Mentoring je zvláště důležitý pro nové učitele ve znevýhodněných školách, protože jim může pomoci stát se co nejrychleji efektivními a kompetentními učiteli (Charles A. Dana Center, 2002). Zkušenější učitelé mohou pomoci svým kolegům pochopit hlavní problémy/úkoly daných škol a jejich žáků a mohou jim rovněž pomoci zpracovat přiměřené pedagogické a vztahové strategie, které by reagovaly na potřeby žáků. Efektivní mentoring a programy vstupního školení mohou zároveň zvýšit počet nových učitelů, kteří na školách zůstanou (Fuller, 2003; Smith a Ingersoll, 2004), snížit přirozený úbytek zaměstnanců (Johnson a Birkeland, 2003) a posílit integraci nových učitelů do pedagogického sboru. Rámeček 3.8 shrnuje slibné příklady mentoringu a programů vstupního školení.

Efektivní mentoring vyžaduje vhodný výběr a přípravu mentorů. Jedním z problémů, který se objevuje v mnoha znevýhodněných školách, je skutečnost, že mentoři nemají dostatek času plnit všechny své úkoly a k dispozici není ani dostatečný počet učitelů, kteří by mohli v této roli působit. Aby mentoring skutečně fungoval, mentoři musí projít dobrými přípravnými programy (Hobson *a kol.*, 2009).