Inkluzívne vedenie školy

**Nástroj na sebareflexiu v oblasti politiky a praxe**

**Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania**

Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania (ďalej len „agentúra“) je nezávislou a samosprávnou organizáciou. Agentúru spolufinancujú ministerstvá školstva jej členských krajín a Európska komisia prostredníctvom operačného grantu v rámci vzdelávacieho programu Európskej únie (EÚ).

Podpora Európskej komisie na výrobu tejto publikácie nepredstavuje súhlas s obsahom, ktorý odráža len názory autorov, a Komisia nemôže byť zodpovedná za prípadné použitie informácií, ktoré sú v nej obsiahnuté.

Názory vyjadrené akoukoľvek osobou v tomto dokumente nemusia nutne predstavovať oficiálne názory agentúry, jej členských krajín alebo Komisie.

© **European Agency for Special Needs and Inclusive Education 2021**

Redaktorky: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir a Margarita Bilgeri

Táto publikácia je dispozícii ako formou „open source“. To znamená, že k nej máte voľný prístup, môžete ju používať, upravovať a ďalej šíriť, ak náležitým spôsobom uvediete Európsku agentúru pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania ako jej autora. Viac informácií nájdete v politike otvoreného prístupu agentúry na stránke:   
[www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Túto publikáciu môžete citovať týmto spôsobom: Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, 2021. *Inkluzívne vedenie školy: Nástroj na sebareflexiu v oblasti politiky a praxe.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir a M. Bilgeri, red.). Odense, Dánsko

Agentúra vyjadruje úprimné poďakovanie za tento príspevok členom skupiny krajín, ktoré sa zúčastnili tohto projektu: László Kiss a Andrea Perluszová, Maďarsko; Brendan Doody a Anna Mai Rooneyová, Írsko; Josanne Ghirxiová a Alexandra Vellová, Malta; Elisabeth Högbergová a Niclas Rönnström, Švédsko.

Toto dielo podlieha licencii [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. (Uveďte pôvod-Nepoužívajte dielo komerčne-Zachovajte licenciu 4.0 Medzinárodná)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Túto publikáciu môžete voľne zdieľať a upravovať.

V záujme lepšej prístupnosti je táto správa k dispozícii v 26 jazykoch a v prístupnom elektronickom formáte na webových stránkach agentúry: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Toto je preklad pôvodného textu v anglickom jazyku. V prípade pochybností o presnosti informácií v preklade si prečítajte pôvodný text v anglickom jazyku.

ISBN: 978-87-7110-988-7 (elektronická verzia)

**Sekretariát**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Tel.: +45 64 41 00 20

[secretariat@european-agency.org](mailto:secretariat@european-agency.org)

**Kancelária v Bruseli**

Rue Montoyer 21

BE-1000 Brussels Belgium

Tel.: +32 2 213 62 80

[brussels.office@european-agency.org](mailto:brussels.office@european-agency.org)

**OBSAH**

[Úvod 5](#_Toc95147270)

[Cieľ a využitie nástroja sebareflexie 6](#_Toc95147271)

[Sebareflexia pre riadiacich zamestnancov škôl 8](#_Toc95147272)

[Pokyny pre riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy 8](#_Toc95147273)

[Krok 1: Identifikácia toho, kde sa prax v súčasnosti nachádza, a jej hlavných silných stránok a výziev. 9](#_Toc95147274)

[Krok 2: Stanovenie priorít, ktoré je potrebné riešiť na dosiahnutie inkluzívnej praxe. 9](#_Toc95147275)

[Krok 3: Určovanie toho, aké politické podpory sa uplatňujú v oblasti inkluzívnej praxe alebo sú potrebné na jej podporu. 9](#_Toc95147276)

[1. Úloha inkluzívnych riadiacich zamestnancov školy pri určovaní smerovania 11](#_Toc95147277)

[2. Úloha inkluzívnych riadiacich zamestnancov školy pri organizačnom rozvoji 16](#_Toc95147278)

[3. Úloha inkluzívnych riadiacich zamestnancov školy pri ľudskom rozvoji 22](#_Toc95147279)

[Sebareflexia pre tvorcov politiky 27](#_Toc95147280)

[Pokyny pre tvorcov politiky 27](#_Toc95147281)

[Krok 1: Identifikácia potrebných politických opatrení, ktoré sa uplatňujú, potrebujú zlepšenie resp. chýbajú. 28](#_Toc95147282)

[Krok 2: Identifikácia opatrení, ktoré predstavujú možné priority a ktorými sa treba zaoberať pri ďalšom rozvoji politiky. 28](#_Toc95147283)

[A. Politické opatrenia potrebné na podporu úlohy inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri určovaní smerovania 29](#_Toc95147284)

[B. Politické opatrenia potrebné na podporu úlohy inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri organizačnom rozvoji 32](#_Toc95147285)

[C. Politické opatrenia potrebné na podporu úlohy inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl v ľudskom rozvoji 37](#_Toc95147286)

[Spoločná sebareflexia riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky 41](#_Toc95147287)

[Reflexie o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti určovania smerovania 42](#_Toc95147288)

[1. Kde sa v súčasnosti nachádzame? Výmena informácií o silných stránkach, príležitostiach a oblastiach, ktoré je potrebné ďalej preskúmať 42](#_Toc95147289)

[2. Kam sa chceme dostať? Výmena informácií o oblastiach na zlepšenie a   
spoločných cieľoch 44](#_Toc95147290)

[3. K čomu sa zaväzujeme? Výmena informácií vedúca k opatreniam, ktoré musia prijať obe strany 46](#_Toc95147291)

[Reflexie o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti organizačného rozvoja 47](#_Toc95147292)

[1. Kde sa v súčasnosti nachádzame? Výmena informácií o silných stránkach, príležitostiach a oblastiach, ktoré je potrebné ďalej preskúmať 47](#_Toc95147293)

[2. Kam sa chceme dostať? Výmena informácií o oblastiach na zlepšenie a   
spoločných cieľoch 49](#_Toc95147294)

[3. K čomu sa zaväzujeme? Výmena informácií vedúca k opatreniam, ktoré musia prijať obe strany 51](#_Toc95147295)

[Reflexie o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti ľudského rozvoja 52](#_Toc95147296)

[1. Kde sa v súčasnosti nachádzame? Výmena informácií o silných stránkach, príležitostiach a oblastiach, ktoré je potrebné ďalej preskúmať 52](#_Toc95147297)

[2. Kam sa chceme dostať? Výmena informácií o oblastiach na zlepšenie a   
spoločných cieľoch 54](#_Toc95147298)

[3. K čomu sa zaväzujeme? Výmena informácií vedúca k opatreniam, ktoré musia prijať obe strany 56](#_Toc95147299)

[Príloha 1: Usmernenie týkajúce sa používania nástroja sebareflexie 58](#_Toc95147300)

[Časť 1: Úlohy a povinnosti 58](#_Toc95147301)

[Organizačný tím 58](#_Toc95147302)

[Účastníci aktivity zameranej na sebareflexiu 59](#_Toc95147303)

[Časť 2: Praktická organizácia 59](#_Toc95147304)

[Vyhľadávanie a pozývanie účastníkov 59](#_Toc95147305)

[Organizovanie cieľových skupín a navrhovaný program stretnutia 60](#_Toc95147306)

[Časť 3: Vytvorenie správy o aktivite zameranej na sebareflexiu 61](#_Toc95147307)

[Príloha 2: Prispôsobenie nástroja sebareflexie podmienkam v jednotlivých krajinách 62](#_Toc95147308)

[Príloha 3: Slovník pojmov 64](#_Toc95147309)

[Literatúra 71](#_Toc95147310)

Úvod

Tento nástroj sebareflexie predstavuje výstup z projektu Európskej agentúry pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania (ďalej len „agentúra“) [Podpora inkluzívneho vedenia školy](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL). Nástroj vychádza z politického rámca SISL s názvom *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) *[Inkluzívne vedenie školy: Praktický sprievodca tvorbou a hodnotením politických rámcov]* (Európska agentúra, 2020a). V politickom rámci sa stanovuje vízia, hlavné zásady, ciele a zámery, ako aj rámec navrhovaných štandardov a príslušných politických opatrení na podporu inkluzívneho vedenia škôl.

Nástroj sebareflexie vychádza z týchto dvoch posledných otázok: ambicióznych štandardov pre inkluzívne vedenie škôl a podporného politického rámca. Umožňuje reflexiu a výmenu informácií medzi rôznymi zainteresovanými stranami s cieľom identifikovať nedostatky, ktoré je potrebné odstrániť. Politický rámec a nástroj sebareflexie boli vyvinuté v rámci opakovaného procesu založenom na spolupráci medzi tímom agentúry a tímom klastra krajín.

Cieľom tohto nástroja sebareflexie je podnecovať odborný dialóg a rozvoj politiky v rámci škôl a medzi školami a na rôznych úrovniach politiky založený na spolupráci. Je určený pre:

* riadiacich zamestnancov školy a riadiace tímy, ktoré žiadajú o usmernenie pri prijímaní a tvorbe postupov inkluzívneho vedenia.
* tvorcov politiky zodpovedných za vypracovanie a vykonávanie politík inkluzívneho vzdelávania na celoštátnej, regionálnej a miestnej úrovni.

**Inkluzívne vzdelávanie** sa v rámci tohto nástroja chápe v najširšom zmysle. Znamená to čo najviac zvýšiť účasť žiakov, zvyšovať úroveň výsledkov, podporovať [blaho](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) a vytváranie pocitu spolupatričnosti u **všetkých** žiakov vrátane tých, ktorí sú ohrození vylúčením.

Nástroj vychádza z dvoch hlavných prvkov identifikovaných v [politickom rámci SISL](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): ambicióznych [štandardov](#Standards) pre riadiacich zamestnancov škôl a politických opatrení potrebných na podporu riadiacich zamestnancov škôl pri dosahovaní týchto štandardov. Informácie o tom, ako možno nástroj prispôsobiť podmienkam v jednotlivých krajinách, nájdete v [prílohe 2](#ANNEX2).

V tomto dokumente sa pod pojmom **riadiaci zamestnanec školy** rozumejú všetci zamestnanci, ktorí zastávajú vedúce funkcie v školách a vzdelávacích komunitách. Tento nástroj je založený na výskume v oblasti vedenia. V rámci tejto oblasti sa rozlišuje medzi riadiacimi zamestnancami škôl a vedením. Vedenie sa spravidla považuje za organizačnú funkciu, ktorá je spoločná alebo [rozdelená](#distributed) medzi viacero osôb. Z právneho hľadiska môže vedenie tvoriť jeden riadiaci zamestnanec. Prístup založený na výskume však predpokladá vedenie ako kolektívny jav. Podmienkou tohto nástroja je, že cieľom každého riadiaceho zamestnanca školy by malo byť stať sa [**inkluzívnym riadiacim zamestnancom školy**](#leader) a praktizovať také [**vedenie školy**](#Schoolleadership), **ktoré podporuje inklúziu**.

**Víziou inkluzívnych riadiacich zamestnancov školy** je, aby „žiaci všetkých vekových kategórií“ dostali zmysluplné a vysokokvalitné vzdelanie „vo svojej miestnej komunite spolu so svojimi priateľmi a rovesníkmi“ (Európska agentúra, 2015a, s. 1).

Inkluzívne vedenie škôl nie je nezávislé od politík, ktoré ho ovplyvňujú. **Podporné politické opatrenia** by mali umožniť jednotlivým riadiacim zamestnancom škôl alebo riadiacim tímom pracovať na dosiahnutí ich [vízie](#Vision).

Cieľ a využitie nástroja sebareflexie

Tento nástroj pomáha riadiacim zamestnancom škôl a riadiacim tímom a tvorcom politiky posúdiť, kde sa nachádzajú na ceste za inkluzívnym vedením škôl. Ponúka tri možnosti sebareflexie:

1. [**Reflexia pre riadiacich zamestnancov škôl**](#School_leaders) o tom, ako rozvíjať vlastnú inkluzívnu prax s cieľom dosiahnuť inkluzívne vzdelávanie. Tento nástroj vyzýva **riadiacich zamestnancov škôl** k úvahám o svojej vlastnej praxi. Otázky vychádzajú z ambicióznych štandardov, ktoré sa považujú za ukazovatele inkluzívneho vedenia školy a za prostriedok na dosiahnutie širšieho cieľa inkluzívneho vzdelávania pre všetkých.
2. [**Reflexia pre tvorcov politiky**](#Policy_makers) o politických opatreniach potrebných na podporu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl v ich praxi.
3. [**Spoločná reflexia**](#Joint) **a dialóg medzi riadiacimi zamestnancami škôl a tvorcami politiky** o kľúčových otázkach v každej oblasti, ktoré je potrebné riešiť. Usmerňujúce otázky podporujú diskusiu o opatreniach, ktoré je potrebné prijať po stanovení priorít.

Cieľom je spoločný dialóg, takže v ideálnom prípade by sa mali využiť všetky tri možnosti sebareflexie. Prvé dve možnosti sa však môžu použiť samostatne alebo spoločne ako základ pre spoločnú reflexiu na rôznych úrovniach, a to zameraním sa na jednotlivé základné funkcie uvedené nižšie alebo na prácu s konkrétnymi zainteresovanými stranami.

Pred vyplnením spoločnej sebareflexie by sa mala vyplniť sebareflexia riadiacich zamestnancov škôl, ako aj sebareflexia tvorcov politiky. Môžu sa vyplniť v plnom rozsahu, obmedziť na jednotlivé časti týkajúce sa [určenia smerovania](#SettingDirection), [organizačného](#Organisational) a [ľudského rozvoja](#Human) alebo sa zamerať na určité kategórie v rámci jednotlivých častí.

Otázky na úrovni praxe aj politiky poskytujú usmernenia na zodpovedanie nasledujúcich otázok:

* Kde sa v súčasnosti nachádzame?
* Aké sú naše hlavné silné stránky, výzvy a príležitosti na ďalší rozvoj?
* Aké sú naše prioritné oblasti, ktoré je potrebné riešiť?

Reflexiu o týchto otázkach ohraničujú tri [**základné funkcie**](#Core) [**inkluzívneho vedenia školy**](#leadership):

* [**Určenie smerovania**](#SettingDirection): Vedenie je dôležité z hľadiska stanovenia smerovania, pričom sa zameriava na hodnoty, ktoré sú základom inkluzívnej praxe, a na diskurz, ktorý podporuje inkluzívnu prax.
* [**Organizačný rozvoj**](#Organisational): Riadiaci zamestnanci a riadiace tímy zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri implementácii inkluzívnej politiky a rozvoji školskej praxe, ktorá je spravodlivá a inkluzívna. Sú zodpovední za vytvorenie organizačného prostredia, ktoré podporuje školskú prax a prispieva k zlepšeniu školy smerom k inkluzívnemu vzdelávaniu. Rovnako sú zodpovední za udržiavanie kultúry školy, ktorá je kolegiálna, interaktívna a zameraná na podporu učiteľov a žiakov počas celého vzdelávacieho procesu. Splnenie týchto funkcií umožňuje riadiacim zamestnancom škôl vytvoriť inkluzívnu školu so zameraním na vzdelávacie prostredie, kde je každý žiak hodnotným účastníkom, od ktorého sa očakáva, že dosiahne výsledky prostredníctvom kvalitného vzdelávania.
* [**Ľudský rozvoj**](#Human): Vedenie je jedným z hlavných faktorov kvality vyučovania, ktorá má na úrovni školy najdôležitejší vplyv na výsledky žiakov. Ľudský rozvoj zahŕňa budovanie a rozvoj kapacity samotných riadiacich zamestnancov škôl, učiteľov a zamestnancov v školách. Ústredným prvkom tejto strategickej úlohy je podpora, [monitoring](#Monitoring) a hodnotenie vyučovacej praxe.

V rámci každej funkcie boli otázky zoskupené do osobitných kategórií alebo aspektov vedenia, ktoré podporujú inklúziu. Riadiaci zamestnanci škôl nemusia odpovedať na všetky otázky naraz. Skôr môžu použiť tento nástroj k úvahám o jednotlivých kategóriách a aspektoch.

Cieľové skupiny pre spoločnú reflexiu tvoria zainteresované strany zapojené do predbežných reflexií pre riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky.

Ak už existujú formalizované štruktúry, ktoré umožňujú výmenu názorov medzi riadiacimi zamestnancami škôl, riadiacimi tímami a tvorcami politiky, môže to uľahčiť vytvorenie cieľových skupín pre spoločnú reflexiu. Nie sú však nevyhnutnou podmienkou spoločnej reflexie. Cieľové skupiny sa môžu organizovať ako individuálne stretnutia, kde si môžu zainteresované strany vymeniť názory.

Tento dokument obsahuje tri prílohy, ktoré slúžia na podporu používania nástroja sebareflexie:

[Príloha 1](#ANNEX1): Usmernenie týkajúce sa používania nástroja sebareflexie. Uvádza sa v ňom príklad prípravy a návodu na používanie nástroja sebareflexie SISL.

[Príloha 2](#ANNEX2): Prispôsobenie nástroja sebareflexie podmienkam v jednotlivých krajinách. V tejto časti sú vysvetlené kroky, ktoré treba podniknúť pri prispôsobovaní nástroja rôznym vnútroštátnym podmienkam.

[Príloha 3](#ANNEX3): Slovník pojmov.

Sebareflexia pre riadiacich zamestnancov škôl

Táto časť nástroja sebareflexie je určená riadiacim zamestnancom škôl a riadiacim tímom. Umožňuje im zamyslieť sa nad svojou praxou v oblasti inkluzívneho vedenia školy, a to nezávisle od prostredia, v ktorom pracujú.

Medzi **riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy** patria (okrem iného) riaditelia škôl, riadiaci zamestnanci na vyšších, stredných a učiteľských pozíciách, pomocný personál, špecializované komunitné a podporné služby, členovia rád škôl a zainteresované strany v rámci systému zapojené do podpory vedenia.

Otázky v tabuľkách vychádzajú z ambicióznych [**štandardov**](#Standards) **pre prax v oblasti inkluzívneho vedenia škôl.**

Pokyny pre riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy

Nástroj sebareflexie vyzýva **riadiacich zamestnancov škôl** k úvahám o vlastnej praxi. Reflexia môže slúžiť ako podpora pri:

Krok 1: Identifikácii, kde sa prax v súčasnosti nachádza, a jej hlavných silných stránok a výziev.

Krok 2: Stanovení priorít, ktoré je potrebné riešiť na dosiahnutie inkluzívnej praxe.

Krok 3: Určovaní toho, aké politické podpory sa uplatňujú v oblasti inkluzívnej praxe alebo sú potrebné na jej podporu.

Pri používaní nástroja sebareflexie sa riadiaci zamestnanci škôl môžu rozhodnúť, že absolvujú len krok 1 alebo že prejdú na krok 2 a/alebo 3.

Tabuľky v tejto časti sú usporiadané podľa troch základných funkcií [inkluzívneho vedenia školy](#leadership). Každá tabuľka obsahuje skupiny otázok, ktoré sa zameriavajú na jeden aspekt vedenia, ktorý podporuje inkluzívnu prax v školách. Pri používaní nástroja na sebareflexiu si riadiaci zamestnanci škôl môžu vybrať, či sa zamerajú na jednu skupinu otázok v rámci každej základnej funkcie:

1. [Určenie smerovania](#SettingDirection) zahŕňa tvorbu a sprostredkovanie vízie školy, zameranie na žiakov a vplyv na politiku.
2. [Organizačný rozvoj](#Organisational) zahŕňa riadenie školy, spoluprácu, [monitoring](#Monitoring) a zber dát.
3. [Ľudský rozvoj](#Human) zahŕňa budovanie kapacít riadiacich zamestnancov školy, [profesijné vzdelávanie a rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) zamestnancov a podporu, monitoring a hodnotenie praxe.

Predpokladom tohto nástroja je, že uvedené štandardy sú potrebné na budovanie praxe v oblasti inkluzívneho vedenia školy.

Krok 1: Identifikácia toho, kde sa prax v súčasnosti nachádza, a jej hlavných silných stránok a výziev.

Každá tabuľka sa skladá zo siedmich stĺpcov.

* V stĺpci 1 sú uvedené otázky určené [inkluzívnym riadiacim zamestnancom škôl](#leader), ktoré vychádzajú zo štandardov pre inkluzívne vedenie škôl. V otázkach sa používa slovo „my“, pretože v ideálnom prípade inkluzívny riadiaci zamestnanec školy nepracuje samostatne, ale v rámci tímu zamestnancov a s ďalšími zainteresovanými stranami v škole aj mimo nej.
* Ďalšie štyri stĺpce ponúkajú priestor na označenie toho, do akej miery je otázka zo stĺpca 1:
  + na zváženie (stĺpec 2): ide o prax, nad ktorou sa ešte neuvažovalo, hoci by sa malo.
  + nová (stĺpec 3): o tejto praxi sa uvažuje a plánuje sa jej zavedenie.
  + rozpracovaná (stĺpec 4): prax sa čiastočne zaviedla a podnikli sa kroky, aby sa uplatňovala v širšej miere.
  + Udržateľná prax (stĺpec 5): táto prax je udržateľná ako neoddeliteľná súčasť celkovej organizácie a kultúry školy.
* Stĺpec 6 je relevantný pre krok 3.
* Stĺpec 7 poskytuje priestor na pripomienky alebo poznámky ku každej otázke.

Pod tabuľkami je priestor na ďalšie relevantné informácie, ktoré nie sú v tabuľkách pokryté.

Krok 2: Stanovenie priorít, ktoré je potrebné riešiť na dosiahnutie inkluzívnej praxe.

Zodpovedaním otázok – či už v rámci určitej kategórie alebo vo všetkých tabuľkách – sa vytvorí celkový pozorovaný profil silných stránok a výziev v procese inkluzívneho vedenia školy.

Po tabuľkách nasleduje niekoľko otázok, ktoré slúžia ako pomôcka pri uvažovaní o zisteniach. Týmito otázkami sa respondenti vyzvú, aby hľadali silné stránky a oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, a aby určili priority opatrení pre inkluzívne vedenie škôl.

Krok 3: Určovanie toho, aké politické podpory sa uplatňujú v oblasti inkluzívnej praxe alebo sú potrebné na jej podporu.

Je tu priestor na uvedenie politických opatrení potrebných na podporu inkluzívneho vedenia škôl, ktoré chýbajú vo vnútroštátnej/regionálnej politike. Tieto informácie možno využiť v dialógu s tvorcami politiky, ktorí chcú zlepšiť politiku podporujúcu inkluzívne vedenie škôl.

V stĺpci 6 sa uvádza otázka, do akej miery politika podporuje riadiacich zamestnancov škôl, aby mohli efektívne pracovať na každom aspekte. Uvádza sa tu aj príslušné politické opatrenie. Stĺpec 7 poskytuje priestor na pripomienky alebo poznámky. To umožní používateľom poskytnúť informácie o zdrojoch svojich hodnotení, ako aj vysvetlenia alebo hodnotiace pripomienky ku konkrétnym položkám. Takto zaznamenané informácie môžu slúžiť ako základ diskusie o dôkazoch v oblastiach, z ktorých sa dá vychádzať, a oblastiach, ktoré vyžadujú ďalší rozvoj.

1. Úloha inkluzívnych riadiacich zamestnancov školy pri určovaní smerovania

[Určovanie smeru](#SettingDirection) je [jednou zo základných funkcií](#Core) inkluzívneho vedenia školy. Je dôležité z hľadiska stanovenia strategického smerovania, pričom sa zameriava na hodnoty, ktoré sú základom inkluzívnej praxe, a na diskurz, ktorý podporuje inkluzívnu prax.

Otázky týkajúce sa tejto funkcie sú rozdelené do troch kategórií: tvorba a sprostredkovanie vízie školy, zameranie na žiakov a vplyv na politiku.

Tabuľka 1. Tvorba a sprostredkovanie vízie školy

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Máme stanovenú a jasne vymedzenú [víziu inkluzívneho vzdelávania](#Vision), ktorá je postavená na právach dieťaťa a [spravodlivosti](#Equity), v spolupráci so [školskou komunitou](#community)? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Informujeme o hlavnej vízii školy v oblasti inklúzie a podporujeme odhodlanosť učiteľov a zamestnancov v tejto oblasti? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Riadime a ovplyvňujeme organizáciu a zdroje školy podľa zásad [spravodlivosti](#Equity)? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Podporujeme kultúru neustáleho zlepšovania, inovácií a spolupráce s cieľom rozvíjať vyučovanie, učenie a [hodnotenie](#Formative)? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Zosúlaďujeme sebahodnotenie školy s [víziou v oblasti inklúzie](#Vision)? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Tabuľka 2. Zameranie na žiakov

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Stanovujeme si vysoké očakávania, pokiaľ ide o [blaho](#wellbeing) všetkých žiakov a úspech? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Umožňujeme a posilňujeme prax [orientovanú na žiaka](#Learnercentred)? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Vytvárame celoškolský étos, ktorý umožňuje žiakom vyjadriť ich názory, ktoré poslúžia ako zdroj informácií pre všetky etapy vzdelávania? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Berieme názory žiakov vážne, uvažujeme nad nimi a konáme podľa nich? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Tabuľka 3. Vplyv na politiku

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Dokážeme preniesť a uplatňovať politiku takým spôsobom, ktorý zodpovedá podmienkam v našej škole a jej hodnotám? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Dokážeme ovplyvniť vývoj vnútroštátnej politiky v oblasti [spravodlivosti](#Equity) a [inkluzívneho vzdelávania](#Vision) prostredníctvom konzultácií a komunikácie tak, aby sme pri tom uplatňovali [prístup založený na právach](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Existujú ďalšie informácie, ktoré je potrebné zvážiť a ktoré neboli zohľadnené vo vyššie uvedených otázkach?**

**Uvažovanie nad našimi odpoveďami o určovaní smerovania:**

1. Do akej miery je naša prax v oblasti vedenia školy inkluzívna pri určovaní smerovania našej školy?
2. Aké sú naše silné stránky v tomto smere?
3. Ktoré oblasti potrebujeme zlepšiť/ďalej rozvíjať?
4. Aké sú naše tri prioritné otázky?
5. V ktorých oblastiach sú potrebné politiky na podporu našej praxe?
6. Ktoré otázky by sme uprednostnili pri diskusii s tvorcami politiky?
7. Úloha inkluzívnych riadiacich zamestnancov školy pri organizačnom rozvoji

[Organizačný rozvoj](#Organisational) je [jednou zo základných funkcií](#Core) inkluzívneho vedenia školy. Riadiaci zamestnanci a riadiace tímy zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri implementácii inkluzívnej politiky a rozvoji školskej praxe, ktorá je spravodlivá a inkluzívna. Sú zodpovední za vytvorenie organizačného prostredia, ktoré podporuje prax a prispieva k zlepšeniu školy smerom k inkluzívnemu vzdelávaniu. Rovnako sú zodpovední za udržiavanie kultúry školy, ktorá je kolegiálna, interaktívna a zameraná na podporu učiteľov a žiakov počas celého vzdelávacieho procesu. Splnenie týchto funkcií umožňuje riadiacim zamestnancom škôl vytvoriť inkluzívnu školu so zameraním na vzdelávacie prostredie, kde je každý žiak hodnotným účastníkom, od ktorého sa očakáva, že dosiahne výsledky prostredníctvom kvalitného vzdelávania.

Otázky týkajúce sa tejto funkcie sú rozdelené do troch kategórií: riadenie školy, spolupráca, [monitoring](#Monitoring) a zber dát.

Tabuľka 4. Riadenie školy

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Riadime zmeny na úrovni školy?  Napríklad v týchto oblastiach:   * osnovy a hodnotiaci rámec; * [profesijné vzdelávanie a profesijný rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment); * financovanie a rozdelenie zdrojov; * zabezpečenie kvality a zodpovednosť? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 Riadime finančné prostriedky tak, aby sme uspokojili potreby celej [školskej komunity](#community) (žiaci, rodiny a všetci zamestnanci školy)? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Zabezpečujeme to, aby osnovy a hodnotenie zodpovedali účelu a potrebám všetkých žiakov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4. Podporujeme a povzbudzujeme inovatívnu a flexibilnú pedagogiku a prax, ktoré slúžia rozmanitej skupine žiakov a opierajú sa o informované rozhodnutia? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Poskytujeme širokú škálu príležitostí a podpory, aby sme zabezpečili, že žiaci môžu prevziať zodpovednosť za svoje vlastné učenie, úspechy a výsledky? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Tabuľka 5. Spolupráca

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Rozvíjame kultúru spolupráce – teda pozitívnych a dôverných vzťahov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Zabezpečujeme [kontinuitu podpory](#Continuum) v [školskej komunite](#community) pre všetkých žiakov, rodín a zamestnancov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 Vytvárame a budujeme partnerstvá s:   * podpornými agentúrami, * inými školami/inštitúciami na ostatných úrovniach systému; * podnikateľskými subjektmi v rámci komunity tak,   aby boli prínosom pre žiakov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Budujeme kapacity škôl na prispôsobenie sa rôznorodým žiakom prostredníctvom zapojenia sa do výskumu a činností zameraných na spoluprácu v oblasti [profesijného vzdelávania a rozvoja](#ProfessionalLearningDevelopment), napr. s univerzitami? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Organizujeme spravodlivú [kontinuitu podpory](#Continuum) s cieľom zabezpečiť úspech a [blaho](#wellbeing) žiakov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Budujeme štruktúry/procesy, ktoré podporujú spoluprácu s rodinami a aktívne ich zapájajú do podporovania výsledkov a [blaha](#wellbeing) žiakov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Tabuľka 6. Monitoring a zber dát

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Zapájame učiacu sa komunitu do [sebahodnotenia](#SelfReview) a zamýšľame sa nad údajmi ako zdrojom informácií pre ďalšie zlepšenie školy? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 [Monitorujeme](#Monitoring) postupy v triedach, čím zabezpečujeme vysoko kvalitné vzdelávanie a [blaho](#wellbeing) pre všetkých? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Existujú ďalšie informácie, ktoré je potrebné zvážiť a ktoré neboli zohľadnené vo vyššie uvedených otázkach?**

**Uvažovanie nad našimi odpoveďami o organizačnom rozvoji:**

1. Do akej miery je naša prax v oblasti vedenia školy inkluzívna pri zabezpečovaní organizačného rozvoja našej školy?
2. Aké sú naše silné stránky v tomto smere?
3. Ktoré oblasti potrebujeme zlepšiť/ďalej rozvíjať?
4. Aké sú naše tri prioritné otázky?
5. V ktorých oblastiach sú potrebné politiky na podporu našej praxe?
6. Ktoré otázky by sme uprednostnili pri diskusii s tvorcami politiky?
7. Úloha inkluzívnych riadiacich zamestnancov školy pri ľudskom rozvoji

[Ľudský rozvoj](#Human) je [jednou zo základných funkcií](#Core) inkluzívneho vedenia školy. Vedenie je jedným z hlavných faktorov kvality vyučovania, ktorá má na úrovni školy najdôležitejší vplyv na výsledky žiakov, ich [blaho](#wellbeing) a pocit príslušnosti. Ústredným prvkom tejto strategickej úlohy je podpora, [monitoring](#Monitoring) a hodnotenie vyučovacej praxe.

Otázky týkajúce sa tejto funkcie sú rozdelené do troch kategórií: budovanie kapacít riadiacich zamestnancov školy, [profesijné vzdelávanie a rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) zamestnancov a podpora, monitoring a hodnotenie praxe.

Tabuľka 7. Budovanie kapacít riadiacich zamestnancov školy

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Zapájame sa do príležitostí v oblasti [profesijného vzdelávania a rozvoja](#ProfessionalLearningDevelopment) s cieľom zlepšiť naše vlastné schopnosti pri podporovaní praxe v oblasti inkluzívneho vzdelávania a zvyšovaní úrovne výsledkov a [blaha](#wellbeing) všetkých žiakov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Vyhľadávame profesionálne partnerstvá, [kritických priateľov](#friend) a vytvárame siete s ostatnými riadiacimi zamestnancami škôl s cieľom získať podporu? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Tabuľka 8. Profesijné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Podporujeme a zabezpečujeme možnosti spolupráce pre všetkých zamestnancov:   * v rámci bežných aspektov organizácie vzdelávania; * prostredníctvom [inovatívnych prístupov](#innovative) vrátane využívania nových technológií? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Zameriavame sa na zlepšovanie motivácie učiteľov a zamestnancov, ich schopností a pracovného prostredia s cieľom zvýšiť úroveň výsledkov a zlepšiť [blaho](#wellbeing) žiakov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Zabezpečujeme neustály rozvoj odborných znalostí a skúseností a ich výmenu v rámci školy i mimo nej? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Poskytujeme a podporujeme príležitosti na [profesijné vzdelávanie a rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) učiteľov a zamestnancov s cieľom rozvíjať ich kompetencie v oblasti zvyšovania úrovne výsledkov a [blaha](#wellbeing) žiakov? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Tabuľka 9. Podpora, monitoring a hodnotenie praxe

| **Otázky** | **Na zváženie** | **Nová** | **Rozpracovaná** | **Udržateľná prax** | **Podporuje politika túto oblasť efektívne?** | **Pripomienky/poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Umožňujeme [reflektívnu prax](#TeacherReflection) s cieľom transformovať vyučovanie, učenie a hodnotenie? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Využívame dáta ako základ pre [reflexiu učiteľov](#TeacherReflection) a priebežné zlepšovanie? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenie [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Podporujeme [profesijný záväzok a zodpovednosť](#professionalresponsibility) a zabezpečujeme, aby učitelia prevzali zodpovednosť za všetkých žiakov, najmä tých, ktorí sú ohrození vylúčením? |  |  |  |  | Pozri politické opatrenia [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Existujú ďalšie informácie, ktoré je potrebné zvážiť a ktoré neboli zohľadnené vo vyššie uvedených otázkach?**

**Uvažovanie nad našimi odpoveďami o ľudskom rozvoji:**

1. Do akej miery je naše vedenie školy inkluzívne pri rozvoji všetkých našich zamestnancov v našej škole?
2. Aké sú naše silné stránky v tomto smere?
3. Ktoré oblasti potrebujeme zlepšiť/ďalej rozvíjať?
4. Aké sú naše tri prioritné otázky?
5. V ktorých oblastiach sú potrebné politiky na podporu našej praxe?
6. Ktoré otázky by sme uprednostnili pri diskusii s tvorcami politiky?

Sebareflexia pre tvorcov politiky

[Inkluzívni riadiaci zamestnanci škôl](#leader) sú zodpovední za vedenie škôl, ktoré vychádzajú zo zásad [spravodlivosti](#Equity) s cieľom zvýšiť úroveň výsledkov a [blaho](#wellbeing) všetkých žiakov v rámci ich [školskej komunity](#community) vrátane tých, ktorí sú najviac ohrození vylúčením. Aby sa celý školský tím mohol plne venovať inklúzii, riadiaci zamestnanci školy musia stanoviť **strategickú víziu** a dbať o **ľudský** aj **organizačný rozvoj**. Aby to vedenie školy mohlo účinne dosiahnuť, potrebuje podporu politických opatrení, ktoré poskytujú:

* [inkluzívnemu vedeniu škôl](#leadership) **prístup** k statusu, primeranému odmeňovaniu, potrebným zdrojom a odbornej príprave [profesijnému vzdelávaniu a rozvoju](#ProfessionalLearningDevelopment);
* všetkým žiakom **autonómiu** pri prijímaní informovaných rozhodnutí o strategickom smerovaní, rozvoji a organizácii školy vrátane napĺňania [vízie inkluzívneho vzdelávania](#Vision);
* **zodpovednosť** v súlade s úrovňou prístupu k zdrojom, podpore a profesijnému vzdelávaniu a rozvoju a so stupňom autonómie, ktorú majú riadiaci zamestnanci škôl na rôznych úrovniach politiky.

Medzi **tvorcov politiky** patria (okrem iného) tvorcovia politiky na úrovni komunít, obcí, regiónov a štátu, ktorí majú mandát v oblasti vzdelávania alebo v iných sektoroch s vplyvom na vzdelávanie, ako sú inšpektori, zdravotné a sociálne služby alebo osoby zodpovedné za zabezpečenie kvality.

Nástroj sebareflexie vyzýva tvorcov politiky, aby sa zamysleli nad otázkami, ktoré vychádzajú z politických opatrení potrebných na podporu riadiacich zamestnancov škôl pri budovaní a rozvoji inkluzívnych škôl. Tvorcovia politiky môžu nástroj použiť k úvahám o konkrétnych aspektoch, ako je [určovanie smerovania](#SettingDirection), [organizačný rozvoj](#Organisational) alebo [ľudský rozvoj](#Human). Politické opatrenia, ktoré sa už uplatňujú, možno považovať za **silnú stránku**. Pripravované politické opatrenia možno považovať za **príležitosť**. Ak sa politické opatrenia neuplatňujú alebo sa o nich neuvažuje, môžu sa považovať za **výzvu**.

Reflexia môže slúžiť ako podpora pri:

Krok 1: identifikácii potrebných politických opatrení, ktoré sa uplatňujú, potrebujú zlepšenie resp. chýbajú.

Krok 2: identifikácii opatrení, ktoré predstavujú možné priority a ktorými sa treba zaoberať pri ďalšom rozvoji politiky.

Pri používaní nástroja sebareflexie sa tvorcovia politiky môžu rozhodnúť, či absolvujú len krok 1 alebo prejdú na krok 2.

Pokyny pre tvorcov politiky

Všetky tri tabuľky v tejto časti sú usporiadané podľa [základných funkcií](#Core) inkluzívneho vedenia školy.

1. Určovanie smerovania
2. Organizačný rozvoj
3. Ľudský rozvoj.

Krok 1: Identifikácia potrebných politických opatrení, ktoré sa uplatňujú, potrebujú zlepšenie resp. chýbajú.

Každá tabuľka sa skladá z dvoch stĺpcov.

* V stĺpci 1 sa zisťuje, či sa v rámci každej základnej funkcie uplatňujú politické opatrenia potrebné na podporu inkluzívneho vedenia škôl.
* V stĺpci 2 je priestor pre dôkazy o vnútroštátnej/regionálnej/miestnej politike a ďalšie pripomienky. To umožní používateľom poskytnúť informácie o zdrojoch svojich hodnotení, ako aj vysvetlenia alebo hodnotiace poznámky ku konkrétnym položkám. Takto zaznamenané informácie môžu slúžiť ako základ diskusie o dôkazoch v oblastiach, z ktorých sa dá vychádzať, a oblastiach, ktoré vyžadujú ďalší rozvoj.

Pod každou tabuľkou je priestor na ďalšie relevantné informácie, ktoré sa v tabuľkách nezohľadnili. Zodpovedaním všetkých otázok v tabuľkách sa vytvorí celkový pozorovaný profil silných stránok a možností ďalšieho rozvoja v aktuálnej situácii v rámci politiky.

Krok 2: Identifikácia opatrení, ktoré predstavujú možné priority a ktorými sa treba zaoberať pri ďalšom rozvoji politiky.

Pod každou tabuľkou je niekoľko otázok, ktoré slúžia ako pomôcka pri uvažovaní o zisteniach. Týmito otázkami sa respondenti vyzvú, aby hľadali silné stránky a oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, a aby určili prioritné politické aktivity na podporu inkluzívneho vedenia škôl. Táto reflexia môže podporiť dialóg medzi riadiacimi zamestnancami škôl a tvorcami politiky.

1. Politické opatrenia potrebné na podporu úlohy inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri určovaní smerovania

[Určovanie smeru](#SettingDirection) je [jednou zo základných funkcií](#Core) inkluzívneho vedenia školy. Politika môže podporiť inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy v tejto funkcii poskytnutím rámca, ktorý sa zameriava na hodnoty, ktoré sú základom inkluzívnej praxe, a na diskurz, ktorý podporuje inkluzívnu prax.

Tabuľka 10. Určovanie smerovania

| **Podporujú politické opatrenia tímy inkluzívneho vedenia tým, že …** | **Dôkazy a ďalšie pripomienky** |
| --- | --- |
| A.1 sa v nich uvádza, že celoštátna politika v oblasti vzdelávania stojí na [zásadách inklúzie](#Vision), právach detí a [spravodlivosti](#Equity)? |  |
| A.2 zabezpečujú, aby sa pregraduálne vzdelávanie a sústavné [profesijné vzdelávanie a rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) učiteľov zameriavali na [spravodlivosť](#Equity) a rozmanitosť? |  |
| A.3 zabezpečujú podporu vzdelávania [orientovaného na žiaka](#Learnercentred), kultúru načúvania žiakom a zapájania žiakov a ich rodín do rozhodovania o ich vzdelávaní a pokroku (najmä v období prechodu)? |  |
| A.4 zabezpečujú prístup ku komunikácii medzi tvorcami politiky a [vedením školy](#Schoolleadership) o politike v oblasti vzdelávania a zodpovednosti? |  |
| A.5 zabezpečujú prístup k [profesijnému vzdelávaniu a rozvoju](#ProfessionalLearningDevelopment) a podpore, ktorá umožní riadiacim zamestnancom plniť povinnosti v oblasti inklúzie a [spravodlivosti](#Equity)? |  |
| A.6 zabezpečujú prístup k podpore rozvoja vedenia školy v oblasti pestovania étosu školy a zvyšovania inkluzívnej kultúry školy? |  |
| A.7 zosúlaďujú [sebahodnotenie](#SelfReview) školy s víziou v oblasti inklúzie? |  |
| A.8 stanovujú opatrenia v oblasti zodpovednosti, ktoré [monitorujú](#Monitoring) zavádzanie zásad [spravodlivosti](#Equity)? |  |
| A.9 poskytujú autonómiu tímom vedenia škôl, aby boli flexibilné pri prispôsobovaní vnútroštátnej politiky (osnovy, hodnotenie, organizácia školy) miestnym podmienkam? |  |
| A.10 poskytujú autonómiu tímom vedenia škôl pri menovaní učiteľov a zamestnancov, ktorí preberajú zodpovednosť za výsledky a zvyšujú úroveň výsledkov a [blaho](#wellbeing) všetkých žiakov prostredníctvom inovatívnej pedagogiky [orientovanej na žiaka](#Learnercentred)? |  |
| A.11 poskytujú autonómiu tímom vedenia škôl pri vytváraní vízie škôl? |  |
| A.12 poskytujú autonómiu tímom vedenia škôl pri stanovovaní vízie, hodnôt a výsledkov, za ktoré chcú (spolu s inými účastníkmi) niesť zodpovednosť (napr. [spravodlivosť](#Equity), nediskriminácia, plnenie požiadaviek všetkých žiakov z miestnej komunity z hľadiska osobných, sociálnych a študijných výsledkov)? |  |

**Existujú ďalšie informácie, ktoré je potrebné zvážiť a ktoré neboli zohľadnené vo vyššie uvedených otázkach?**

**Uvažovanie nad zisteniami o určovaní smerovania**

1. Politické opatrenia, ktoré sa už uplatňujú, možno považovať za **silnú stránku**. V ktorých oblastiach sa podľa zistení uplatňujú podporné politické opatrenia?
   1. Sú podporné politické opatrenia spojené s prístupom riadiacich zamestnancov škôl ku komunikácii, k podpore a k zdrojom? (Pozri opatrenia A.1 – A.6)
   2. Sú podporné politické opatrenia spojené so zodpovednosťou riadiacich zamestnancov škôl, pokiaľ ide o sebahodnotenie školy alebo [monitoring](#Monitoring)? (Pozri opatrenia A.7 – A.8)
   3. Sú podporné politické opatrenia spojené s autonómiou riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní? (Pozri opatrenia A.9 – A.12)
2. Pripravované politické opatrenia možno považovať za **príležitosť**. Kde je priestor na zlepšenie alebo ďalší rozvoj?
   1. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti prístupu ku komunikácii, podpore a zdrojom:
   2. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti zodpovednosti, sebahodnotenia školy alebo monitoringu:
   3. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti autonómie riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní:
3. Ktorá oblasť je prioritou pre rozvoj politiky, ktorá podporuje úlohu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri určovaní smerovania?
4. Politické opatrenia potrebné na podporu úlohy inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri organizačnom rozvoji

[Organizačný rozvoj](#Organisational) je [jednou zo základných funkcií](#Core) inkluzívneho vedenia školy. Politika môže podporiť inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy v tejto funkcii tým, že sa zameria na prvky, ktoré ovplyvňujú vzdelávacie prostredie, kde je každý žiak hodnotným účastníkom, od ktorého sa očakáva, že dosiahne výsledky prostredníctvom kvalitného vzdelávania.

Tabuľka 11. Organizačný rozvoj

| **Podporujú politické opatrenia tímy inkluzívneho vedenia tým, že …** | **Dôkazy a ďalšie pripomienky** |
| --- | --- |
| B.1 uznávajú výhody spolupráce v praxi v oblasti profesijného vzdelávania, rozvoja a podpory? |  |
| B.2 podrobne uvádzajú opatrenia, ktoré uľahčujú [interdisciplinárnu](#interdisciplinary) činnosť na všetkých úrovniach s cieľom zabezpečiť, aby inkluzívni riadiaci zamestnanci škôl mohli účinne využívať zdroje, skúsenosti a odborné znalosti kolegov/iných odborníkov? |  |
| B.3 zdôrazňujú intenzívnejšiu spoluprácu medzi ministerstvami/úradmi na vnútroštátnej/regionálnej/komunitnej úrovni, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu vo vzdelávaní a v podpore žiakov a ich rodín? |  |
| B.4 zabezpečujú prehľadnosť funkcií [formatívneho](#Formative) a sumatívneho hodnotenia alebo [hodnotenia vzdelávania](#AfL) a smerujú k integrovanému systému hodnotenia, ktorý je vhodný na daný účel a zahŕňa všetkých žiakov? |  |
| B.5 umožňujú prístup k podpore (vrátane vzájomnej podpory) a nepretržitej odbornej príprave na účely:   * riadenia zmien; * vykonávania dohľadu nad profesijným rozvojom zamestnancov s cieľom posilniť inkluzívnu prax; * pridelenia zdrojov na spravodlivé podporovanie všetkých žiakov? |  |
| B.6 podporujú prístup k celoživotnému profesijnému vzdelávaniu s cieľom rozvíjať skúmavé a koherentné prístupy, ktoré budujú a udržiavajú prax? |  |
| B.7 poskytujú prístup k zdrojom a podpore a autonómiu pri rozvíjaní partnerstiev vrátane partnerstiev s univerzitami a inštitúciami vysokoškolského vzdelávania s cieľom zvýšiť zapojenie do výskumu a informovanej praxe? |  |
| B.8 zabezpečujú prístup k zdrojom a primerané financovanie na uspokojenie potrieb celej [školskej komunity](#community)? |  |
| B.9 poskytujú prístup k nepretržitej podpore, ktorá je primeraná jednotlivým úrovniam autonómie? |  |
| B.10 poskytujú prístup k podpore v oblasti finančného riadenia a pri usmerňovaní v oblasti spravodlivého rozdelenia zdrojov? |  |
| B.11 poskytujú prístup k zdrojom na rozvoj kapacity pracovnej sily z hľadiska rozmanitosti a na implementáciu iniciatív vnútroštátnej politiky? |  |
| B.12 zabezpečujú prístup k [profesijnému vzdelávaniu a rozvoju](#ProfessionalLearningDevelopment), ktoré zahŕňajú poznatky o postihnutí a rozmanitosti? |  |
| B.13 umožňujú tímom vedenia škôl niesť zodpovednosť (voči žiakom, rodinám, miestnej komunite) prostredníctvom mechanizmov, ktoré sú v súlade s ostatnými oblasťami politiky, čím zabezpečujú podporu politiky a praxe inkluzívneho vzdelávania? |  |
| B.14 zosúlaďujú zodpovednosť za riadenie a využívanie finančných zdrojov s ostatnými oblasťami politiky? |  |
| B.15 zabezpečujú súlad vnútroštátnych/regionálnych opatrení v oblasti zodpovednosti s politikou inkluzívneho vzdelávania, čím umožňujú riadiacim zamestnancom škôl zosúladiť [monitoring](#Monitoring), [sebahodnotenie](#SelfReview) a hodnotenie na úrovni školy? |  |
| B.16 zabezpečujú, aby boli mechanizmy zodpovednosti a zabezpečenia kvality koherentné a podporovali inkluzívny rozvoj? |  |
| B.17 poskytujú autonómiu riadiacim zamestnancom škôl pri menovaní učiteľov a zamestnancov, ktorí preberajú zodpovednosť za výsledky a zvyšujú úroveň výsledkov a [blaho](#wellbeing) všetkých žiakov prostredníctvom inovatívnej pedagogiky [orientovanej na žiaka](#Learnercentred)? |  |
| B.18 poskytujú autonómiu tímom vedenia škôl, aby spolu s kľúčovými účastníkmi zohrávali vedúcu úlohu pri [monitoringu](#Monitoring), [sebahodnotení](#SelfReview) a evaluácii s cieľom poskytnúť informácie o výsledkoch žiakov a zamyslieť sa nad údajmi, ktoré možno využiť ako zdroj informácií pre priebežné zlepšovanie? |  |
| B.19 zabezpečujú autonómiu tímov vedenia škôl, aby mohli prijímať informované rozhodnutia o financovaní a spravodlivom rozdelení zdrojov? |  |
| B.20 zabezpečujú autonómiu na podporu všetkých žiakov bez použitia nálepkovania alebo byrokratických procesov? |  |

**Existujú ďalšie informácie, ktoré je potrebné zvážiť a ktoré neboli zohľadnené vo vyššie uvedených otázkach?**

**Uvažovanie nad zisteniami o organizačnom rozvoji**

1. Politické opatrenia, ktoré sa už uplatňujú, možno považovať za **silnú stránku**. V ktorých oblastiach sa podľa zistení uplatňujú podporné politické opatrenia?
   1. Sú podporné politické opatrenia spojené s prístupom riadiacich zamestnancov škôl ku komunikácii, k podpore a k zdrojom? (Pozri opatrenia B.1 – B.12)
   2. Sú podporné politické opatrenia spojené so zodpovednosťou riadiacich zamestnancov škôl, pokiaľ ide o sebahodnotenie školy alebo [monitoring](#Monitoring)? (Pozri opatrenia B.13 – B.16)
   3. Sú podporné politické opatrenia spojené s autonómiou riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní? (Pozri opatrenia B.17 – B.20)
2. Pripravované politické opatrenia možno považovať za **príležitosť**. Kde je priestor na zlepšenie alebo ďalší rozvoj?
   1. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti prístupu ku komunikácii, podpore a zdrojom:
   2. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti zodpovednosti, sebahodnotenia školy alebo monitoringu:
   3. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti autonómie riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní:
3. Ktorá oblasť je prioritou pre rozvoj politiky, ktorá podporuje úlohu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl v organizačnom rozvoji?
4. Politické opatrenia potrebné na podporu úlohy inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl v ľudskom rozvoji

[Ľudský rozvoj](#Human) je [jednou zo základných funkcií](#Core) inkluzívneho vedenia školy. Politika môže podporiť inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy v tejto funkcii tým, že poskytne prístup k zdrojom a podpore, vytvorí rámec pre zodpovednosť, [monitoring](#Monitoring) a hodnotenie vyučovacej praxe a zabezpečí riadiacim zamestnancom škôl autonómiu pri rozvoji ľudských zdrojov podľa potrieb školy.

Tabuľka 12. Ľudský rozvoj

| **Podporujú politické opatrenia tímy inkluzívneho vedenia tým, že …** | **Dôkazy a ďalšie pripomienky** |
| --- | --- |
| C.1 sa v nich uvádza, že celoštátna politika v oblasti vzdelávania stojí na zásadách inklúzie, právach detí a [spravodlivosti](#Equity)? |  |
| C.2 uľahčujú a podporujú spoluprácu poskytovateľov profesijného vzdelávania na úrovni ministerstva, regiónu a na miestnej úrovni so školami s cieľom rozvíjať:   * kontinuum príležitostí na profesijné vzdelávanie; * dohodnutý rámec kompetencií pre začínajúcich a skúsených inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl? |  |
| C.3 zabezpečujú špecifické profesijné vzdelávanie pre riadiacich zamestnancov škôl v oblasti vzdelávania v rôznorodom prostredí a rozvoja praxe v oblasti inkluzívneho vzdelávania? |  |
| C.4 zavádzajú stratégie zamerané na rozvoj riadiacich kompetencií (napr. vedenie škôl alebo riadiace úlohy v oblasti podpory pri vzdelávaní) pre inkluzívne vzdelávanie do všetkých príslušných príležitostí na profesijné vzdelávanie? |  |
| C.5 stanovujú kritériá/kompetencie pre učiteľov a riadiacich zamestnancov škôl pracujúcich v oblasti inkluzívneho vzdelávania a poskytujú príležitosti na rozvoj príslušných schopností? |  |
| C.6 zameriavajú sa na posilnenie učiteľských povolaní a povolaní riadiacich zamestnancov škôl a uznávajú prínos spolupráce v praxi v oblasti profesijného vzdelávania, rozvoja a podpory? |  |
| C.7 zabezpečujú prístup k sieťam, možnostiam vedenia a mentoringu, podporu hodnotenia a konzultácie o zlepšení škôl? |  |
| C.8 zabezpečujú prístup k zdrojom na rozvoj učiteľov a zamestnancov a ich pracovného prostredia? |  |
| C.9 podporujú prístup k celoživotnému profesijnému vzdelávaniu s cieľom rozvíjať skúmavé a koherentné prístupy, ktoré budujú a udržiavajú prax? |  |
| C.10 zabezpečujú prístup k údajom na rôznych úrovniach politiky, ktoré sa môžu použiť ako dôkazová základňa? |  |
| C.11 zabezpečujú autonómiu vedenia pri rozhodovaní o rôznorodých povinnostiach riadiacich zamestnancov škôl, aby mohli zladiť otázky týkajúce sa administratívy a inkluzívneho vedenia škôl? |  |
| C.12 podporujú autonómiu pri rozvoji/posilňovaní učiteľov a zamestnancov prostredníctvom úloh spoločného vedenia a [profesijného vzdelávania a rozvoja](#ProfessionalLearningDevelopment) založeného na spolupráci? |  |
| C.13 poskytujú riadiacim zamestnancom škôl autonómiu pri menovaní učiteľov a zamestnancov, ktorí preberajú zodpovednosť za výsledky a zvyšujú ich úroveň a [blaho](#wellbeing) všetkých žiakov prostredníctvom inovatívnej pedagogiky [orientovanej na žiaka](#Learnercentred)? |  |

**Existujú ďalšie informácie, ktoré je potrebné zvážiť a ktoré neboli zohľadnené vo vyššie uvedených otázkach?**

**Uvažovanie nad zisteniami o ľudskom rozvoji**

1. Politické opatrenia, ktoré sa už uplatňujú, možno považovať za **silnú stránku**. V ktorých oblastiach sa podľa zistení uplatňujú podporné politické opatrenia?
   1. Sú podporné politické opatrenia spojené s prístupom riadiacich zamestnancov škôl ku komunikácii, k podpore a k zdrojom? (Pozri opatrenia C.1 – C4, C6 – C.10)
   2. Sú podporné politické opatrenia spojené so zodpovednosťou riadiacich zamestnancov škôl, pokiaľ ide o sebahodnotenie školy alebo [monitoring](#Monitoring)? (Pozri opatrenie C.5)
   3. Sú podporné politické opatrenia spojené s autonómiou riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní? (Pozri opatrenia C.11 – C13)
2. Pripravované politické opatrenia možno považovať za **príležitosť**. Kde je priestor na zlepšenie alebo ďalší rozvoj?
3. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti prístupu ku komunikácii, podpore a zdrojom:
4. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti zodpovednosti, sebahodnotenia školy alebo monitoringu:
5. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti autonómie riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní:
6. Ktorá oblasť je prioritou pre rozvoj politiky, ktorá podporuje úlohu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri ľudskom rozvoji?

Spoločná sebareflexia riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky

Táto časť nástroja sebareflexie uznáva synergiu riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky, pokiaľ ide o dosahovanie pozitívnych zmien smerom k inkluzívnejšiemu vzdelávaniu. Pôsobí ako stimul na odborný dialóg a spoločný rozvoj politiky.

[Na inkluzívne vedenie škôl](#leadership) majú vplyv medzinárodné dohovory a dohody, ako aj legislatíva a politika na vnútroštátnej, regionálnej a komunitnej úrovni. Politika určuje dostupné zdroje (**prístup**), flexibilitu pri rozhodovaní (**autonómia**) a to, za čo vedenie školy (v každej podobe) nesie v závislosti od podmienok a kultúry zodpovednosť pri procesoch [monitoringu](#Monitoring) a evaluácie (**zodpovednosť**).

Prax, úlohy a zodpovednosť v oblasti inkluzívneho vedenia sa nachádzajú na rozhraní medzi vzdelávacími politikami a ich implementáciou v školách. Táto prax poukazuje na potenciál riadiacich zamestnancov škôl zohrávať kľúčovú úlohu pri podpore širšej transformácie systému na rôznych úrovniach politiky a v rámci svojich škôl.

Inkluzívne vedenie škôl je ovplyvnené politikou. Zodpovedá aj za transformáciu politiky a legislatívy do lepšej praxe inkluzívneho vzdelávania. [Inkluzívni riadiaci zamestnanci škôl](#leader) môžu ovplyvňovať politiku na miestnej, regionálnej a národnej úrovni, ak sa uplatňujú vhodné mechanizmy komunikácie a spätnej väzby vo vzťahu k tvorcom politiky na vnútroštátnej úrovni.

**Riadiaci zamestnanci škôl a tvorcovia politiky** môžu **spoločne** využívať usmerňujúce otázky na výmenu názorov a diskusiu o tom, aké opatrenia je potrebné prijať po určení priorít v [Sebareflexii pre riadiacich zamestnancov škôl](#School_leaders) a [Sebareflexii pre tvorcov politiky](#Policy_makers).

Tento nástroj umožňuje riadiacim zamestnancom škôl aj tvorcom politiky predstaviť kľúčové silné stránky, možnosti ďalšieho rozvoja, výzvy a priority, pozorovať ich, diskutovať a vyjednávať o nich. Je vhodné poukázať na rozdiely v hľadiskách a medzery medzi praxou inkluzívneho vedenia škôl ([**štandardy**](#Standards) **pre prax v oblasti inkluzívneho vedenia škôl**) a existujúcimi politickými opatreniami (**podporné politické opatrenia**) a uvažovať o možných budúcich opatreniach.

Pred absolvovaním tejto spoločnej sebareflexie sa musí absolvovať sebareflexia riadiacich zamestnancov škôl, ako aj sebareflexia tvorcov politiky. Môžu sa vyplniť v plnom rozsahu, obmedziť na jednotlivé časti týkajúce sa [určenia smerovania](#SettingDirection), [organizačného](#Organisational) a [ľudského rozvoja](#Human) alebo sa zamerať na určité kategórie v rámci jednotlivých častí.

Proces spoločnej sebareflexie pozostáva z:

* + [reflexií o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti určovania smerovania](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [reflexií o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti organizačného rozvoja](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [reflexií o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti ľudského rozvoja](#role_policy_measures_human_dev).

Každá z týchto troch oblastí spoločnej reflexie obsahuje tabuľky. Respondenti môžu do týchto tabuliek zaznamenať:

* prediskutované priority;
* prioritné opatrenia, ktorými sa treba zaoberať;
* spoločne dohodnuté priority;
* spoločne dohodnuté záväzky.

Reflexie o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti určovania smerovania

1. Kde sa v súčasnosti nachádzame? Výmena informácií o silných stránkach, príležitostiach a oblastiach, ktoré je potrebné ďalej preskúmať

Táto časť je určená na posúdenie súčasného rozsahu, v akom možno vedenie školy považovať za inkluzívne. V závislosti od účastníkov cieľovej skupiny môže táto časť obsahovať informácie o tom, kde sa vaša krajina, región, obec alebo miestna škola v súčasnosti nachádza na ceste za inkluzívnym vzdelávaním pre všetkých.

Základom výmeny informácií v rámci cieľovej skupiny sú reflexie o odpovediach z častí týkajúcich sa určovania smerovania. Na podporu výmeny informácií sú v nižšie uvedenej tabuľke 13 zmapované príslušné otázky.

Krok 1: Prezentácia zistení a reflexií

Každá skupina predstaví svoje hlavné zistenia a reflexie.

Mapovanie odpovedí riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky z reflexií:

Predbežné otázky na zamyslenie pre **riadiacich zamestnancov škôl**:

1. Do akej miery je naša prax v oblasti vedenia školy inkluzívna pri určovaní smerovania našej školy?
2. Aké sú naše silné stránky v tomto smere?
3. Ktoré oblasti potrebujeme zlepšiť/ďalej rozvíjať?

Predbežné otázky na zamyslenie pre **tvorcov politiky**:

1. V ktorých oblastiach sa podľa zistení uplatňujú podporné politické opatrenia?
   1. Sú podporné politické opatrenia spojené s prístupom riadiacich zamestnancov škôl ku komunikácii, k podpore a k zdrojom? (Pozri opatrenia A.1 – A.6)
   2. Sú podporné politické opatrenia spojené so zodpovednosťou riadiacich zamestnancov škôl, pokiaľ ide o sebahodnotenie školy alebo [monitoring](#Monitoring)? (Pozri opatrenia A.7 – A.8)
   3. Sú podporné politické opatrenia spojené s autonómiou riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní? (Pozri opatrenia A.9 – A.12)
2. Kde je priestor na zlepšenie alebo ďalší rozvoj?
   1. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti prístupu ku komunikácii, k podpore a k zdrojom
   2. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti zodpovednosti, sebahodnotenia školy alebo monitoringu
   3. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti autonómie riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní

Krok 2: Otázky a diskusia

Po každej prezentácii je priestor na otázky a odpovede. Diskusia je moderovaná a robia sa z nej poznámky.

Tabuľka 13. Prediskutované priority

| **Ktorá skupina zainteresovaných účastníkov? (riadiaci zamestnanci škôl, tvorcovia politiky alebo obe)** | **Aké sú silné stránky?** | **Aké sú príležitosti?** | **Aké oblasti je potrebné riešiť?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kam sa chceme dostať? Výmena informácií o oblastiach na zlepšenie a spoločných cieľoch

Táto časť je určená na hľadanie spoločných východísk v oblastiach, ktoré je potrebné zlepšiť, aby sa dosiahol spoločný cieľ inkluzívneho vzdelávania, ktoré umožňuje účasť, zvyšuje úroveň výsledkov, podporuje [blaho](#wellbeing) a vytvára pocit spolupatričnosti u **všetkých** žiakov vrátane tých, ktorí sú najviac ohrození vylúčením. V rámci tohto spoločného cieľa môže každá skupina zainteresovaných strán formulovať špecifické ciele potrebné na jeho dosiahnutie.

Základom výmeny informácií v rámci cieľovej skupiny sú reflexie o odpovediach z častí týkajúcich sa určovania smerovania. Na podporu výmeny informácií sú v nižšie uvedenej tabuľke 14 zmapované príslušné otázky.

Krok 1: Prezentácia zistení a reflexií

Každá skupina predstaví svoje hlavné zistenia a reflexie.

Mapovanie odpovedí riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky z reflexií:

Predbežné otázky na zamyslenie pre **riadiacich zamestnancov škôl**:

1. Aké sú naše tri prioritné otázky?
2. V ktorých oblastiach sú potrebné politiky na podporu našej praxe?
3. Ktoré otázky by sme uprednostnili pri diskusii s tvorcami politiky?

Predbežná otázka na zamyslenie pre **tvorcov politiky**:

Ktorá oblasť je prioritou pre rozvoj politiky, ktorá podporuje úlohu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri určovaní smerovania?

Krok 2: Otázky a diskusia

Po každej prezentácii je priestor na otázky a odpovede. Diskusia je moderovaná a robia sa z nej poznámky.

Tabuľka 14. Prioritné opatrenia, ktorými sa treba zaoberať (max. počet 3)

| **Opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Opatrenia pre tvorcov politiky** | **Spoločné opatrenia** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Krok 3: Stanovenie prioritných opatrení

Pre každú skupinu účastníkov sa dohodnú tri prioritné opatrenia, ako aj tri spoločné prioritné opatrenia. Individuálne prioritné opatrenia sa môžu, ale nemusia prekrývať so spoločnými. Tieto opatrenia by sa mohli dohodnúť tak, že sa uvedie zoznam priorít a použije sa bodový systém (kde má každý účastník určitý počet bodov, ktoré rozdelí medzi jednotlivé opatrenia, a vyberú sa tie, ktoré získajú najviac hlasov) alebo sa hlasovaním určí, ktoré z nich sa budú presadzovať.

Tabuľka 15. Spoločne dohodnuté priority (max. počet 3)

| **Prioritné opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Prioritné opatrenia pre tvorcov politiky** | **Spoločné prioritné opatrenia** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. K čomu sa zaväzujeme? Výmena informácií vedúca k opatreniam, ktoré musia prijať obe strany

V tejto časti sa vyžaduje, aby sa každá skupina účastníkov zaviazala k opatreniam, ktoré môže prijať samostatne a spoločne.

Na základe dohodnutých prioritných opatrení by sa skupina mala dohodnúť, ktoré opatrenia sa budú realizovať a či ide o krátkodobé (okamžité) opatrenia, alebo si vyžadujú dlhodobé plánovanie. Tieto opatrenia by sa mohli dohodnúť tak, že sa použije bodový systém (kde má každý účastník určitý počet bodov, ktoré rozdelí medzi jednotlivé opatrenia, a vyberú sa tie, ktoré získajú najviac hlasov) alebo sa hlasovaním určí, ktoré z nich sa budú presadzovať z krátkodobého alebo dlhodobého hľadiska. Okrem toho by mala skupina konkrétne uviesť, akým spôsobom by sa mali jednotlivé opatrenia presadzovať.

Tabuľky 16 až 18 slúžia na zaznamenanie dohodnutých záväzkov (maximálne 3 na jednu tabuľku).

Tabuľka 16. Záväzky riadiacich zamestnancov škôl

| **Prioritné opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabuľka 17. Záväzky tvorcov politiky

| **Prioritné opatrenia pre tvorcov politiky** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabuľka 18. Spoločné záväzky

| **Spoločné prioritné opatrenia** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Reflexie o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti organizačného rozvoja

1. Kde sa v súčasnosti nachádzame? Výmena informácií o silných stránkach, príležitostiach a oblastiach, ktoré je potrebné ďalej preskúmať

Táto časť je určená na posúdenie súčasného rozsahu, v akom možno vedenie školy považovať za inkluzívne. Kde sa momentálne nachádza krajina, región, obec alebo miestna škola na ceste za inkluzívnym vzdelávaním pre všetkých?

Základom výmeny informácií v rámci cieľovej skupiny sú reflexie o odpovediach z častí týkajúcich sa organizačného rozvoja. Na podporu výmeny informácií sú príslušné otázky zmapované v nižšie uvedenej tabuľke 19.

Krok 1: Prezentácia zistení a reflexií

Každá skupina predstaví svoje hlavné zistenia a reflexie.

Mapovanie odpovedí riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky z reflexií:

Predbežné otázky na zamyslenie pre **riadiacich zamestnancov škôl**:

1. Do akej miery je naša prax v oblasti vedenia školy inkluzívna pri zabezpečovaní organizačného rozvoja našej školy?
2. Aké sú naše silné stránky v tomto smere?
3. Ktoré oblasti potrebujeme zlepšiť/ďalej rozvíjať?

Predbežné otázky na zamyslenie pre **tvorcov politiky**:

1. V ktorých oblastiach sa podľa zistení uplatňujú podporné politické opatrenia?
   1. Sú podporné politické opatrenia spojené s prístupom riadiacich zamestnancov škôl ku komunikácii, k podpore a k zdrojom? (Pozri opatrenia B.1 – B.12)
   2. Sú podporné politické opatrenia spojené so zodpovednosťou riadiacich zamestnancov škôl, pokiaľ ide o sebahodnotenie školy alebo [monitoring](#Monitoring)? (Pozri opatrenia B.13 – B.16)
   3. Sú podporné politické opatrenia spojené s autonómiou riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní? (Pozri opatrenia B.17 – B.20)
2. Kde je priestor na zlepšenie alebo ďalší rozvoj?
   1. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti prístupu ku komunikácii, k podpore a k zdrojom
   2. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti zodpovednosti, sebahodnotenia školy alebo monitoringu
   3. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti autonómie riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní

Krok 2: Otázky a diskusia

Po každej prezentácii je priestor na otázky a odpovede. Diskusia je moderovaná a robia sa z nej poznámky.

Tabuľka 19. Prediskutované priority

| **Ktorá skupina zainteresovaných účastníkov? (riadiaci zamestnanci škôl, tvorcovia politiky alebo obe)** | **Aké sú silné stránky?** | **Aké sú príležitosti?** | **Aké oblasti je potrebné riešiť?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kam sa chceme dostať? Výmena informácií o oblastiach na zlepšenie a spoločných cieľoch

Táto časť je určená na hľadanie spoločných východísk v oblastiach, ktoré je potrebné zlepšiť, aby sa dosiahol spoločný cieľ inkluzívneho vzdelávania, ktoré umožňuje účasť, zvyšuje úroveň výsledkov, podporuje [blaho](#wellbeing) a vytvára pocit spolupatričnosti u **všetkých** žiakov vrátane tých, ktorí sú najviac ohrození vylúčením. V rámci tohto spoločného cieľa môže každá skupina zainteresovaných strán formulovať špecifické ciele potrebné na jeho dosiahnutie.

Základom výmeny informácií v rámci cieľovej skupiny sú reflexie o odpovediach z častí týkajúcich sa organizačného rozvoja. Na podporu výmeny informácií sú príslušné otázky zmapované v nižšie uvedenej tabuľke 20.

Krok 1: Prezentácia zistení a reflexií

Každá skupina predstaví svoje hlavné zistenia a reflexie.

Mapovanie odpovedí riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky z reflexií:

Predbežné otázky na zamyslenie pre **riadiacich zamestnancov škôl**:

1. Aké sú naše tri prioritné otázky?
2. V ktorých oblastiach sú potrebné politiky na podporu našej praxe?
3. Ktoré otázky by sme uprednostnili pri diskusii s tvorcami politiky?

Predbežná otázka na zamyslenie pre **tvorcov politiky**:

Ktorá oblasť je prioritou pre rozvoj politiky, ktorá podporuje úlohu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl v organizačnom rozvoji?

Krok 2: Otázky a diskusia

Po každej prezentácii je priestor na otázky a odpovede. Diskusia je moderovaná a robia sa z nej poznámky.

Tabuľka 20. Prioritné opatrenia, ktorými sa treba zaoberať (max. počet 3)

| **Opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Opatrenia pre tvorcov politiky** | **Spoločné opatrenia** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Krok 3: Stanovenie prioritných opatrení

Pre každú skupinu účastníkov sa dohodnú tri prioritné opatrenia, ako aj tri spoločné prioritné opatrenia. Individuálne prioritné opatrenia sa môžu, ale nemusia prekrývať so spoločnými. Tieto opatrenia by sa mohli dohodnúť tak, že sa uvedie zoznam priorít a použije sa bodový systém (kde má každý účastník určitý počet bodov, ktoré rozdelí medzi jednotlivé opatrenia, a vyberú sa tie, ktoré získajú najviac hlasov) alebo sa hlasovaním určí, ktoré z nich sa budú presadzovať.

Tabuľka 21. Spoločne dohodnuté priority (max. počet 3)

| **Prioritné opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Prioritné opatrenia pre tvorcov politiky** | **Spoločné prioritné opatrenia** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. K čomu sa zaväzujeme? Výmena informácií vedúca k opatreniam, ktoré musia prijať obe strany

V tejto časti sa vyžaduje, aby sa každá skupina účastníkov zaviazala k opatreniam, ktoré môže prijať samostatne a spoločne.

Na základe dohodnutých prioritných opatrení by sa skupina mala dohodnúť, ktoré opatrenia sa budú realizovať a či ide o krátkodobé (okamžité) opatrenia, alebo si vyžadujú dlhodobé plánovanie. Tieto opatrenia by sa mohli dohodnúť tak, že sa použije bodový systém (kde má každý účastník určitý počet bodov, ktoré rozdelí medzi jednotlivé opatrenia, a vyberú sa tie, ktoré získajú najviac hlasov) alebo sa hlasovaním určí, ktoré z nich sa budú presadzovať z krátkodobého alebo dlhodobého hľadiska. Okrem toho by mala skupina konkrétne uviesť, akým spôsobom by sa mali jednotlivé opatrenia presadzovať.

Tabuľky 22 až 24 slúžia na zaznamenanie dohodnutých záväzkov (maximálne 3 na jednu tabuľku).

Tabuľka 22. Záväzky riadiacich zamestnancov škôl

| **Prioritné opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabuľka 23. Záväzky tvorcov politiky

| **Prioritné opatrenia pre tvorcov politiky** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabuľka 24. Spoločné záväzky

| **Spoločné prioritné opatrenia** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Reflexie o úlohe riadiacich zamestnancov škôl a o politických opatreniach v oblasti ľudského rozvoja

1. Kde sa v súčasnosti nachádzame? Výmena informácií o silných stránkach, príležitostiach a oblastiach, ktoré je potrebné ďalej preskúmať

Táto časť je určená na posúdenie súčasného rozsahu, v akom možno vedenie školy považovať za inkluzívne. Kde sa momentálne nachádza krajina, región, obec alebo miestna škola na ceste za inkluzívnym vzdelávaním pre všetkých?

Základom výmeny informácií v rámci cieľovej skupiny sú reflexie o odpovediach z častí týkajúcich sa ľudského rozvoja. Na podporu výmeny informácií sú príslušné otázky zmapované v nižšie uvedenej tabuľke 25.

Krok 1: Prezentácia zistení a reflexií

Každá skupina predstaví svoje hlavné zistenia a reflexie.

Mapovanie odpovedí riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky z reflexií:

Predbežné otázky na zamyslenie pre **riadiacich zamestnancov škôl**:

1. Do akej miery je naše vedenie školy inkluzívne pri rozvoji všetkých našich zamestnancov v našej škole?
2. Aké sú naše silné stránky v tomto smere?
3. Ktoré oblasti potrebujeme zlepšiť/ďalej rozvíjať?

Predbežné otázky na zamyslenie pre **tvorcov politiky**:

1. V ktorých oblastiach sa podľa zistení uplatňujú podporné politické opatrenia?
   1. Sú podporné politické opatrenia spojené s prístupom riadiacich zamestnancov škôl ku komunikácii, k podpore a k zdrojom? (Pozri opatrenia C.1 – C4, C.6 – C.10)
   2. Sú podporné politické opatrenia spojené so zodpovednosťou riadiacich zamestnancov škôl, pokiaľ ide o sebahodnotenie školy alebo [monitoring](#Monitoring)? (Pozri opatrenie C.5)
   3. Sú podporné politické opatrenia spojené s autonómiou riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní? (Pozri opatrenia C.11 – C13)
2. Kde je priestor na zlepšenie alebo ďalší rozvoj?
   1. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti prístupu ku komunikácii, k podpore a k zdrojom
   2. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti zodpovednosti, sebahodnotenia školy alebo monitoringu
   3. Zlepšenia alebo ďalší vývoj potrebný v oblasti autonómie riadiacich zamestnancov škôl pri rozhodovaní

Krok 2: Otázky a diskusia

Po každej prezentácii je priestor na otázky a odpovede. Diskusia je moderovaná a robia sa z nej poznámky.

Tabuľka 25. Prediskutované priority

| **Ktorá skupina zainteresovaných účastníkov? (riadiaci zamestnanci škôl, tvorcovia politiky alebo obe)** | **Aké sú silné stránky?** | **Aké sú príležitosti?** | **Aké oblasti je potrebné riešiť?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kam sa chceme dostať? Výmena informácií o oblastiach na zlepšenie a spoločných cieľoch

Táto časť je určená na hľadanie spoločných východísk v oblastiach, ktoré je potrebné zlepšiť, aby sa dosiahol spoločný cieľ inkluzívneho vzdelávania, ktoré umožňuje účasť, zvyšuje úroveň výsledkov, podporuje [blaho](#wellbeing) a vytvára pocit spolupatričnosti u **všetkých** žiakov vrátane tých, ktorí sú najviac ohrození vylúčením. V rámci tohto spoločného cieľa môže každá skupina zainteresovaných strán formulovať špecifické ciele potrebné na jeho dosiahnutie.

Základom výmeny informácií v rámci cieľovej skupiny sú reflexie o odpovediach z častí týkajúcich sa ľudského rozvoja. Na podporu výmeny informácií sú príslušné otázky zmapované v nižšie uvedenej tabuľke 26.

Krok 1: Prezentácia zistení a reflexií

Každá skupina predstaví svoje hlavné zistenia a reflexie.

Mapovanie odpovedí riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky z reflexií:

Predbežné otázky na zamyslenie pre **riadiacich zamestnancov škôl**:

1. Aké sú naše tri prioritné otázky?
2. V ktorých oblastiach sú potrebné politiky na podporu našej praxe?
3. Ktoré otázky by sme uprednostnili pri diskusii s tvorcami politiky?

Predbežná otázka na zamyslenie pre **tvorcov politiky**:

Ktorá oblasť je prioritou pre rozvoj politiky, ktorá podporuje úlohu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri ľudskom rozvoji?

Krok 2: Otázky a diskusia

Po každej prezentácii je priestor na otázky a odpovede. Diskusia je moderovaná a robia sa z nej poznámky.

Tabuľka 26. Prioritné opatrenia, ktorými sa treba zaoberať (max. počet 3)

| **Opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Opatrenia pre tvorcov politiky** | **Spoločné opatrenia** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Krok 3: Stanovenie prioritných opatrení

Pre každú skupinu účastníkov sa dohodnú tri prioritné opatrenia, ako aj tri spoločné prioritné opatrenia. Individuálne prioritné opatrenia sa môžu, ale nemusia prekrývať so spoločnými. Tieto opatrenia by sa mohli dohodnúť tak, že sa uvedie zoznam priorít a použije sa bodový systém (kde má každý účastník určitý počet bodov, ktoré rozdelí medzi jednotlivé opatrenia, a vyberú sa tie, ktoré získajú najviac hlasov) alebo sa hlasovaním určí, ktoré z nich sa budú presadzovať.

Tabuľka 27. Spoločne dohodnuté priority (max. počet 3)

| **Prioritné opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Prioritné opatrenia pre tvorcov politiky** | **Spoločné prioritné opatrenia** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. K čomu sa zaväzujeme? Výmena informácií vedúca k opatreniam, ktoré musia prijať obe strany

V tejto časti sa vyžaduje, aby sa každá skupina účastníkov zaviazala k opatreniam, ktoré môže prijať samostatne a spoločne.

Na základe dohodnutých prioritných opatrení by sa skupina mala dohodnúť, ktoré opatrenia sa budú realizovať a či ide o krátkodobé (okamžité) opatrenia, alebo si vyžadujú dlhodobé plánovanie. Tieto opatrenia by sa mohli dohodnúť tak, že sa použije bodový systém (kde má každý účastník určitý počet bodov, ktoré rozdelí medzi jednotlivé opatrenia, a vyberú sa tie, ktoré získajú najviac hlasov) alebo sa hlasovaním určí, ktoré z nich sa budú presadzovať z krátkodobého alebo dlhodobého hľadiska. Okrem toho by mala skupina konkrétne uviesť, akým spôsobom by sa mali jednotlivé opatrenia presadzovať.

Tabuľky 28 až 30 slúžia na zaznamenanie dohodnutých záväzkov (maximálne 3 na jednu tabuľku).

Tabuľka 28. Záväzky riadiacich zamestnancov škôl

| **Prioritné opatrenia pre riadiacich zamestnancov škôl** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabuľka 29. Záväzky tvorcov politiky

| **Prioritné opatrenia pre tvorcov politiky** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabuľka 30. Spoločné záväzky

| **Spoločné prioritné opatrenia** | **Krátkodobé/dlhodobé** | **Akým spôsobom sa budú presadzovať** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Príloha 1: Usmernenie týkajúce sa používania nástroja sebareflexie

V tomto usmernení sa uvádza príklad prípravy a návodu na používanie nástroja sebareflexie SISL. Skladá sa z troch častí:

[**Časť 1**](#Section1) objasňuje úlohy a povinnosti organizátorov a účastníkov.

[**Časť 2**](#Section2) poskytuje usmernenia k vytvoreniu aktivity zameranej na sebareflexiu v rámci jednotlivých krajín. Sem patria praktické informácie o používaní nástroja v skupinách, ako aj navrhované štruktúry na organizáciu práce v cieľovej skupine.

[**Časť 3**](#Section3) obsahuje stručný prehľad o spôsobe podávania správ o aktivite zameranej na sebareflexiu.

Časť 1: Úlohy a povinnosti

Úlohy v rámci aktivity zameranej na sebareflexiu:

* **organizačný tím**, ktorý je zodpovedný za organizáciu aktivity zameranej na sebareflexiu;
* **účastníci**, ktorí predstavujú skupinu tvorcov politiky a riadiacich zamestnancov škôl, ktorí boli pozvaní, aby sa zúčastnili aktivity.

Organizačný tím

Úlohou organizačného tímu je naplánovať a realizovať aktivitu zameranú na sebareflexiu tak, aby sa zozbieralo čo najviac informácií o reflexiách týkajúcich sa kľúčových otázok podpory inkluzívneho vedenia škôl v danej krajine.

Pred aktivitou zameranou na sebareflexiu

* Porozmýšľajte a dohodnite sa, ktorých účastníkov pozvete a ako zapojíte riadiacich zamestnancov škôl aj tvorcov politiky
* Pozvite účastníkov na stretnutie (ďalšie informácie nájdete v nasledujúcej časti)
* Vykonajte praktickú organizáciu stretnutia
* Zabezpečte miesto stretnutia a potrebné vybavenie
* Pred stretnutím pripravte materiály vrátane:
* programu stretnutia
* zoznamov účastníkov (v súlade s právnymi predpismi jednotlivých krajín o ochrane údajov)
* nástroja sebareflexie v jazyku účastníkov. Týmto umožníte účastníkom, aby sa čo najlepšie pripravili na poskytnutie informácií.

Počas aktivity zameranej na sebareflexiu

* moderujte podujatie/predsedajte podujatiu alebo vyberte moderátora
* zapojte príslušných zainteresovaných účastníkov
* zhromažďujte informácie zo stretnutia na účely vypracovania správy o výsledkoch aktivity.

Po aktivite zameranej na sebareflexiu

* vypracujte správu o najdôležitejších diskusiách na stretnutí.

Účastníci aktivity zameranej na sebareflexiu

Úlohou účastníkov je zamyslieť sa nad tým, ako sa riadiaci zamestnanci škôl podporujú, aby boli vo svojej práci inkluzívni.

Pred aktivitou

* pripravte sa na účasť v diskusii o inkluzívnom vzdelávaní a o úlohách riadiacich zamestnancov škôl.

Počas aktivity

* aktívne prispievajte do všetkých diskusií
* poskytnite spätnú väzbu k nástroju sebareflexie.

Po aktivite

* (v závislosti od toho, ktorú krajinu uprednostníte) predložte pripomienky k návrhu správy o sebareflexii.

Časť 2: Praktická organizácia

Hoci je cieľ aktivity zameranej na sebareflexiu jasný, jej organizácia je flexibilná v tom zmysle, že každá krajina si môže vybrať, na čo sa zameria. Krajiny sa môžu rozhodnúť, že sa zamerajú na konkrétnu školskú komunitu, región alebo lokalitu, na určitú základnú funkciu riadiacich zamestnancov škôl/tímov vedenia škôl alebo na konkrétne kategórie v rámci základných funkcií. Podľa toho sa budú vyberať aj účastníci.

Aktivita môže trvať pol dňa alebo dlhšie. Podľa toho je potrebné vykonať praktické opatrenia.

Vyhľadávanie a pozývanie účastníkov

Pozvanie kľúčovej skupiny zainteresovaných účastníkov je dôležité z hľadiska získania rozsiahlej reflexie o tom, ako sú riadiaci zamestnanci škôl podporovaní v inkluzívnom prístupe, a rôznych názorov na používanie nástroja sebareflexie. Existujúce formalizované štruktúry, ktoré umožňujú diskusie a výmenu názorov medzi riadiacimi zamestnancami škôl a riadiacimi tímami a tvorcami politiky, môžu uľahčiť vytvorenie cieľových skupín. Zainteresovaných účastníkov možno pozvať aj prostredníctvom profesijných sietí, združení alebo na základe osobných kontaktov.

V závislosti od zamerania môžu účastníci zastupovať rôzne úrovne vzdelávacieho systému. Musia zastupovať obe nižšie uvedené skupiny zainteresovaných účastníkov:

* Medzi **riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy** patria (okrem iného) riaditelia škôl, riadiaci zamestnanci na vyšších, stredných a učiteľských pozíciách, pomocný personál, špecializované komunitné a podporné služby, členovia rád škôl a zainteresované strany v rámci systému zapojené do podpory vedenia.
* Medzi **tvorcov politiky** patria (okrem iného) tvorcovia politiky na úrovni komunít, obcí, regiónov a štátu, ktorí majú mandát v oblasti vzdelávania alebo v iných sektoroch s vplyvom na vzdelávanie, ako sú inšpektori, zdravotné a sociálne služby alebo osoby zodpovedné za zabezpečenie kvality.

Tieto zoznamy nie sú konečné, pretože skupiny zainteresovaných účastníkov sa môžu medzi jednotlivými krajinami líšiť. Závisia aj od oblasti zamerania aktivity. Organizačný tím sa môže napríklad rozhodnúť, že sa zameria na konkrétny región a/alebo úroveň školy. Okrem toho je dôležité spájať riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy s tvorcami politiky, ktorých rozhodnutia majú dosah na ich prácu.

Organizačný tím by mal účastníkom aspoň štyri týždne pred stretnutím zaslať pozvánky, ktoré budú obsahovať aj informácie o čase a mieste konania.

Organizovanie cieľových skupín a navrhovaný program stretnutia

Účastníci sú rozdelení do cieľových skupín. Veľkosť a počet skupín sa môže líšiť v závislosti od počtu účastníkov. Každá cieľová skupina má stanovené úlohy **moderátora**, **časomerača** a **zapisovateľa**.

* **Moderátor** moderuje diskusie a dbá o to, aby každý dostal priestor na vyjadrenie.
* **Časomerač** sa stará o to, aby aktivita prebiehala podľa plánu.
* **Zapisovateľ** robí poznámky za skupinu.

Ak je to možné, každá cieľová skupina by mala dostať notebook (alebo ju treba požiadať, aby si priniesla svoj vlastný), aby mohla zaznamenávať svoje odpovede do šablóny nástroja sebareflexie v editore Word. Ak to nie je možné, skupiny si môžu zapisovať poznámky do tlačenej verzie nástroja sebareflexie. Každý účastník by mal dostať tlačenú kópiu nástroja.

Reflexia cieľovej skupiny pozostáva z **dvoch fáz**:

1. Účastníci sú rozdelení do cieľových skupín podľa toho, či sú riadiacimi zamestnancami škôl/členmi tímov vedenia alebo tvorcami politiky (počet účastníkov v každej cieľovej skupine sa môže líšiť, ale v jednej skupine môže byť maximálne 8 až 10 osôb). Táto časť môže trvať 1,5 až 2 hodiny. Postup:
   1. Cieľové skupiny s riadiacimi zamestnancami škôl/členmi riadiacich tímov pracujú na [**sebareflexii pre riadiacich zamestnancov škôl**](#School_leaders).
   2. Cieľové skupiny s tvorcami politiky pracujú na [**Sebareflexii pre tvorcov politiky**](#Policy_makers).
2. Účastníci vytvoria dve nové cieľové skupiny. V každej skupine je rovnaká kombinácia tvorcov politiky a riadiacich zamestnancov škôl/členov tímov vedenia. Tieto nové cieľové skupiny pracujú na [**spoločnej sebareflexii riadiacich zamestnancov škôl a tvorcov politiky**](#Joint) Táto časť môže trvať až 2 hodiny.

Navrhovaný program stretnutia

V tabuľke 31 je uvedený približný časový harmonogram jednotlivých častí programu. Tieto časy sú len návrhom a môžu sa prispôsobiť podmienkam a možnostiam jednotlivých krajín. Zabezpečte, aby účastníci mali konečnú verziu programu k dispozícii pred začiatkom stretnutia.

Tabuľka 31. Navrhovaný program stretnutia

| **Čas** | **Téma stretnutia** | **Miestnosť/praktické aspekty** |
| --- | --- | --- |
| 15 minút | Privítanie účastníkov, ich predstavenie a objasnenie harmonogramu stretnutia | Všetci spolu |
| 1,5 – 2 hodiny | Cieľové skupiny 1. fázy  Riadiaci zamestnanci škôl/tímy vedenia škôl a tvorcovia politiky v samostatných skupinách | Skupiny pri stoloch/v miestnostiach |
| 15 – 30 minút | Prestávka | – |
| 1,5 – 2 hodiny | Cieľové skupiny 2. fázy  Riadiaci zamestnanci škôl/tímy vedenia škôl a tvorcovia politiky v spoločných skupinách | Skupiny pri stoloch/v miestnostiach |
| 15 – 30 minút | Prestávka | – |
| 15 – 30 minút | Spoločné reflexie a pripomienky všetkých účastníkov | Všetci spolu |

Časť 3: Vytvorenie správy o aktivite zameranej na sebareflexiu

Výstupy aktivity zameranej na sebareflexiu sa môžu spracovať do správy o inkluzívnom vedení škôl pre zúčastnené školy a organizácie zapojené do školskej politiky v danej krajine.

Nástroj sebareflexie ponúka jasnú štruktúru na zhrnutie výsledkov. Zistenia získané z práce cieľovej skupiny na jednotlivých častiach nástroja sebareflexie možno zhrnúť do správy s nasledujúcou štruktúrou:

* hlavné problémy predložené vedením škôl
* hlavné problémy predložené tvorcami politiky
* dohodnuté okruhy opatrení.

Príloha 2: Prispôsobenie nástroja sebareflexie podmienkam v jednotlivých krajinách

Nástroj sebareflexie je verejne dostupný dokument. Používatelia ho môžu preložiť a prispôsobiť kontextu politiky, ktorou sa riadi každý školský systém, a práci riadiacich zamestnancov škôl a tímov vedenia škôl. Úpravy sa môžu týkať úloh riadiacich zamestnancov škôl/tímov vedenia škôl, centralizovanej alebo decentralizovanej správy, jazyka a terminológie používanej v danej krajine alebo prepojenia existujúcich noriem/opatrení s príslušnými štruktúrami v krajine.

Navrhovaným **prvým** krokom pri prispôsobovaní nástroja je absolvovanie pilotného procesu. Pilotná fáza nástroja sebareflexie zahŕňa identifikáciu príslušných zainteresovaných účastníkov z dvoch skupín:

* Medzi **riadiacich zamestnancov škôl a riadiace tímy** patria (okrem iného) riaditelia škôl, riadiaci zamestnanci na vyšších, stredných a učiteľských pozíciách, pomocný personál, špecializované komunitné a podporné služby, členovia rád škôl a zainteresované strany v rámci systému zapojené do podpory vedenia.
* Medzi **tvorcov politiky** patria (okrem iného) tvorcovia politiky na úrovni komunít, obcí, regiónov a štátu, ktorí majú mandát v oblasti vzdelávania alebo v iných sektoroch s vplyvom na vzdelávanie, ako sú inšpektori, zdravotné a sociálne služby alebo osoby zodpovedné za zabezpečenie kvality.

Tieto zoznamy nie sú konečné, pretože skupiny zainteresovaných účastníkov sa môžu medzi jednotlivými krajinami líšiť.

**Druhým krokom** je pozvanie príslušných zainteresovaných účastníkov na diskusiu o nástroji. Môže to byť prostredníctvom cieľových skupín (pozri príklad v [prílohe 1](#ANNEX1)), individuálnych rozhovorov so zainteresovanými účastníkmi alebo prieskumu s otvorenými otázkami. Ak už existujú formalizované štruktúry na spájanie zainteresovaných účastníkov, mohli by umožniť diskusie medzi riadiacimi zamestnancami a riadiacimi tímami škôl a tvorcami politiky. Zainteresovaných účastníkov možno pozvať aj prostredníctvom profesijných sietí, združení alebo na základe osobných kontaktov.

Cieľom diskusie je určiť, aké úpravy sú potrebné, aby sa dal nástroj sebareflexie využiť v rámci podmienok danej krajiny. Mohlo by to zahŕňať:

* rozhodovanie o tom, ktoré aspekty nástroja možno použiť;
* prepojenie nástroja so súčasným kontextom politiky a legislatívy (štandardy špecifické pre danú krajinu alebo nástroje zabezpečenia kvality);
* overenie, či existujú otázky, ktoré sú v podmienkach danej krajiny nadbytočné;
* preskúmanie a prispôsobenie jazyka a pojmov kontextu krajiny pri zachovaní základnej vízie pôvodného dokumentu a zásad inklúzie;
* rozhodovanie o procese implementácie nástroja sebareflexie v danej krajine. Sem patria aj úvahy o tom, či je potrebné, aby sa pred použitím nástroja uskutočnila odborná príprava, a akým spôsobom sa má táto príprava realizovať.

Upozorňujeme, že zmeny v dokumente môžu ovplyvniť prepojenia v rámci dokumentu, najmä v tabuľkách, kde sú úlohy riadiacich zamestnancov škôl prepojené s politickými opatreniami, ako aj prepojenia na slovník pojmov.

Príloha 3: Slovník pojmov

Tento slovník ponúka spoločný jazyk, ktorý môžu používať všetci odborníci. Pri jeho tvorbe sa použili rôzne zdroje vymedzenia pojmov:

* Existujúce vymedzenie pojmov, ktoré sa používa na medzinárodnej úrovni, najmä kľúčové pojmy vymedzené v rámci citácií z najdôležitejších dokumentov a odkazov na ne (pozri časť [Literatúra](#REFERENCES))
* Pracovné vymedzenie pojmov vypracované v rámci projektu SISL.

Blaho žiakov

OECD definuje blaho žiakov ako:

… psychologické, kognitívne, sociálne a fyzické funkcie a schopnosti, ktoré žiaci potrebujú pre šťastný a plnohodnotný život. Táto definícia pojmu blaha spája „prístup založený na ochrane práv detí“, ktorý zdôrazňuje právo všetkých detí na šťastný život „tu a teraz“, s „prístupom, ktorý podporuje rozvoj“, ktorý zdôrazňuje význam rozvoja zručností žiakov na zlepšenie ich blaha v súčasnosti a v budúcnosti (Ben-Arieh a kol., 2013) (2017, s. 61-62).

Formatívne hodnotenie

Formatívne hodnotenie:

… stavia žiaka do centra hodnotiaceho procesu. Poskytuje základ pre personalizáciu podľa záujmov a schopností žiaka.

Na rozdiel od sumatívneho hodnotenia („hodnotenia vzdelávania“), ktoré sa tradične spája so štandardizovanými testami s významným vplyvom a zodpovednosťou, do formatívneho hodnotenia sa môžu zapojiť žiaci, čím im umožní aktívnejšie sa podieľať na učení. Spravidla sa uskutočňuje v spolupráci s inými subjektmi a môže mať významný pozitívny vplyv na výsledky žiakov ([Európska agentúra, bez dátumu](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Hodnotenie vzdelávania

V mnohých krajinách sa tento pojem vo všeobecnosti používa na označenie:

… postupy hodnotenia, ktoré slúžia ako zdroj informácií pri rozhodovaní o vyučovacích metódach a ďalších krokoch vo vzdelávaní žiaka. Hodnotenie vzdelávania je proces, ktorý v triedach zvyčajne vykonávajú učitelia/iní odborníci. Jeho súčasťou je vyhľadávanie a interpretácia dôkazov a spolupráca s žiakmi s cieľom zistiť, v akom štádiu učenia sa nachádzajú, aké ďalšie kroky treba podniknúť a akým spôsobom by mohli najlepšie napredovať ([Európska agentúra, bez dátumu](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Inkluzívne vedenie školy

Inkluzívne vedenie školy presahuje rámec organizácie. Jeho cieľom je odstrániť nespravodlivosť a budovať komunitu a plnohodnotnú účasť. Zameriava sa na rozvoj inkluzívnej kultúry, v rámci ktorej sa podporuje spolupráca všetkých zainteresovaných účastníkov, ako aj to, aby pozitívne hodnotili rozmanitosť a zabezpečili, aby **všetci** žiaci vrátane tých, ktorí sú najviac ohrození vylúčením, získali vysokokvalitné vzdelanie.

Inkluzívne vedenie škôl vychádza z troch modelov vedenia a združuje rôzne zamerania, ktoré sú ich súčasťou (Európska agentúra, 2018):

* [Inštruktážne](#instructional): stanovenie vízie a smerovania, pokiaľ ide o učenie sa všetkých žiakov, ich výsledky a [blaho](#wellbeing).
* [Transformačné](#Transformative): zlepšenie činnosti, presadzovanie inovácií a zmien alebo organizačného vzdelávania.
* [Prerozdelené](#distributed): vytváranie zdieľaného, kolektívneho alebo organizačného vedenia školy, ktoré pôsobí v rámci školy aj mimo nej.

Inkluzívni riadiaci zamestnanci školy

Víziou inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl (alebo riadiacich tímov) je zabezpečiť, aby „žiaci všetkých vekových kategórií mali prístup k zmysluplným a vysokokvalitným vzdelávacím príležitostiam vo svojej miestnej komunite spolu so svojimi priateľmi a rovesníkmi“ ([Európska agentúra, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), s. 1). Túto víziu inkluzívneho vzdelávania realizujú stanovením jasného smerovania, rozvíjaním organizácie školy a budovaním kompetencií zamestnancov s cieľom uspokojiť potreby všetkých žiakov vrátane tých, ktorí sú najviac ohrození vylúčením. Takíto riadiaci zamestnanci kombinujú prvky modelov [inštruktážneho](#instructional), [transformačného](#Transformative) a [prerozdeleného vedenia](#distributed). Preberajú zodpovednosť za všetkých žiakov a vážia si ich.

Inovatívne prístupy v oblasti vzdelávania

Inovatívne prístupy vo vzdelávaní sa zameriavajú na to, aby každý žiak „mal možnosť dosiahnuť spravodlivé a porovnateľné výsledky“ (Kukulska-Hulme a kol., 2021, s. 27). Môže si to vyžadovať rozvoj kreatívnych spôsobov prispôsobovania vyučovacích postupov rozmanitosti žiakov s ohľadom na ich odlišné zázemie, schopnosti, motiváciu, potreby spätnej väzby a ich rôzne spôsoby prejavovania pokroku a učenia sa. Inovácia v tomto zmysle súvisí s prirodzenými rozdielmi v rámci skupiny žiakov a:

… potrebou zabezpečiť rovnosť príležitostí v prístupe k vzdelaniu, ale aj s potrebou zamerať sa na to, ako môže pedagogika viesť k spravodlivosti a nestrannosti („spravodlivosti“) vo vyučovaní a výsledkoch (tamtiež.).

Inštruktážny štýl vedenia

Inštruktážny štýl vedenia zdôrazňuje význam stanovenia jasných cieľov v oblasti vzdelávania, plánovania osnov a hodnotenia učiteľov a výučby. Hlavný dôraz sa kladie na zodpovednosť riadiacich zamestnancov za podporu lepších merateľných výsledkov žiakov, pričom sa zdôrazňuje význam zvyšovania kvality vyučovania a učenia sa v triede (Day, Gu a Sammons, 2016).

V inštruktážnom štýle vedenia sa kladie dôraz aj na vytvorenie podporného, podnecujúceho pracovného prostredia, ktoré môže podporiť rozvoj vyučovacích postupov, ktoré sa najviac hodia na zlepšenie študijných výsledkov (Hansen a Lárusdóttir, 2015). Tento druh vedenia sa označuje aj ako „vedenie zamerané na učenie, vedenie pre učenie alebo vedenie v oblasti osnov“, keďže jeden kľúčový rozmer sa zameriava na rozvoj a koordináciu efektívnych školských osnov (Gumus, Bellibas, Esen a Gumus, 2018).

Interdisciplinárny

Pojem interdisciplinárny… sa vzťahuje na odborníkov „z viac ako jednej akademickej disciplíny“, ktorí spolupracujú „s cieľom preskúmať motív, problém, otázku alebo témy" (Pedagogika v akcii, bez dátumu).

Kontinuita podpory

Znamená to existenciu vzdelávacej, fyzickej a sociálnej podpory a intervencie. Tie sa pohybujú od menej intenzívnych až po intenzívnejšie podľa potrieb tých, ktorí o podporu žiadajú alebo ju potrebujú ([Európska agentúra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) podporuje ekologický prístup k postihnutiu, v rámci ktorého sa kladie dôraz na prostriedky (ľudské, ekonomické a materiálne) potrebné na vytvorenie prístupných vzdelávacích podmienok a na vzájomnú prepojenosti medzi rôznymi odborníkmi v danej lokalite s cieľom zabezpečiť kontinuitu intervencií počas celého života žiaka ([Európska agentúra, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), s. 30).

Kritický priateľ

Costa a Kallick definujú kritického priateľa ako:

… dôveryhodnú osobu, ktorá kladie provokatívne otázky, predkladá informácie na preskúmanie inou optikou a ponúka kritický pohľad na prácu danej osoby… Kritický priateľ si vyhradzuje dostatok času na to, aby pochopil celý kontext prezentovanej práce a výsledkov, ktoré sa daná osoba alebo skupina snaží dosiahnuť. Priateľ podporuje túto prácu a verí, že bude úspešná (1993, s. 50).

Ľudský rozvoj

Podľa Dorczaka je hlavnou úlohou vedenia školy „uvoľniť a rozvíjať talenty všetkých učiteľov alebo ostatných zamestnancov, ako aj rozpoznávať a aktivizovať potenciál všetkých žiakov“ (2013, s. 55). Preto na zlepšenie výsledkov žiakov bude mať s najväčšou pravdepodobnosťou dosah vedenie školy, ktorého cieľom je zvyšovanie motivácie učiteľov, zlepšenie ich schopností a pracovného prostredia.

V centre tejto strategickej úlohy je [monitoring](#Monitoring) a hodnotenie vyučovania s cieľom zhromažďovať informácie na zabezpečenie profesijného rozvoja, ktorý bude „podporovať a motivovať každého učiteľa tak, aby pracoval pre všetkých“ žiakov (Black a Simon, 2014, s. 160). Vychádza to zo schopnosti vedenia budovať kapacity prostredníctvom rozvíjania vedomostí a zručností učiteľov a podporovať celoškolskú profesijnú komunitu, ktorá uľahčuje reflektívny dialóg a spoluprácu v oblasti inkluzívnej inštruktážnej praxi (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

V prípadovej štúdii *Podpora učiteľov* sa ďalej uznáva potreba riadiacich zamestnancov rozvíjať riadiace zručnosti u iných – napríklad „u učiteľov a manažérov na stredných pozíciách, aby sa podelili o úlohy vedenia alebo ich „prerozdelili“ a vytvorili tak inkluzívnu kultúru školy“ (Európska agentúra, 2015b, s. 51).

Monitoring

Blacka a Simon (2014) uvádzajú, že monitoring a hodnotenie vyučovania tvoria ústredný prvok inkluzívneho vedenia školy. Ich úlohou je zhromažďovať informácie na zabezpečenie profesijného rozvoja, ktorý bude podporovať a motivovať každého učiteľa, aby pracoval pre všetkých žiakov.

Organizačný rozvoj

Riadiaci zamestnanci škôl zohrávajú kľúčovú úlohu pri realizovaní inkluzívnej politiky a praxe a najmä pri vytváraní školskej kultúry, ktorá akceptuje rozmanitosť a podporuje inklúziu (Cherkowski a Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Riadiaci zamestnanci škôl sú teda zodpovední za udržiavanie kultúry školy, ktorá je kolegiálna, interaktívna a zameraná na podporu učiteľov a žiakov počas celého vzdelávacieho procesu. Pri určovaní charakteru inkluzívnej kultúry je potrebné, aby riadiaci zamestnanci škôl kládli dôraz na podporu morálky učiteľov, partnerstvo s rodičmi a profesijnú kolegialitu. Takto dôjde k ovplyvneniu vzdelávacieho prostredia, ktoré bolo vytvorené pre žiakov (Fultz, 2017).

Strategické využívanie ľudských a finančných zdrojov a ich zosúladenie s pedagogickými účelmi môže ovplyvniť spôsob, akým školské aktivity zlepšujú vyučovanie a učenie. Riadiaci zamestnanci škôl sa preto musia podieľať na rozhodovaní o prijímaní učiteľov. Schopnosť výberu pedagogických zamestnancov je kľúčová pre vytvorenie kultúry a kapacity školy, ktorá má priaznivý vplyv na výsledky žiakov (Stoll a Temperley, 2010).

Prerozdelené vedenie

V prvom rade ide o prenesenie zodpovednosti na riadiace tímy na stredných pozíciách, ktoré sú v prípade potreby schopné podporovať a zabezpečiť prenos vedomostí a zručností. Po druhé, tým, že podporuje flexibilitu a zdieľanie postupov, umožňuje všetkým zamestnancom a zainteresovaným účastníkom školy prevziať zodpovednosť. Tento model vedenia teda v oveľa väčšej miere zahŕňa interakcie medzi osobami vo formálnych a neformálnych riadiacich funkciách ako činnosti, ktoré vykonávajú. Hlavným záujmom je spôsob, akým vedenie vplýva na zlepšenie organizácie a výučby (Harris, 2013).

Prístup založený na právach

Cieľom prístupu k vzdelávaniu založeného na ľudských právach je „zabezpečiť každému dieťaťu kvalitné vzdelávanie, ktoré rešpektuje a podporuje jeho právo na dôstojnosť a optimálny rozvoj“ (UNICEF, 2007, s. 1).

Profesijné vzdelávanie a rozvoj

Profesijné vzdelávanie sa vzťahuje na akúkoľvek činnosť, ktorú vykonávajú odborníci v oblasti vzdelávania a ktorej cieľom je podnecovať ich myslenie a odborné vedomosti a zlepšiť ich prax, a zároveň zabezpečuje, aby sa táto činnosť dôsledne dopĺňala o nové informácie a bola vždy aktuálna ([Európska agentúra, bez dátumu](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Kontinuum profesijného vzdelávania učiteľov zahŕňa celú škálu možností profesijného vzdelávania učiteľov počas ich kariéry. Patrí sem pregraduálne vzdelávanie učiteľov, indukcia, sústavný odborný rast, profesijné vzdelávanie riadiacich zamestnancov škôl a učiteľov vzdelávajúcich učiteľov, ako aj profesijné vzdelávanie odborných zamestnancov a pomocného personálu zapojeného do inkluzívnych tried/škôl ([Európska agentúra, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Profesijný záväzok a zodpovednosť

Základným záväzkom učiteľov je zabezpečiť vysokokvalitné vyučovanie.

Profesijná zodpovednosť sa navrhuje v spolupráci s učiteľmi a vychádza z ich odborných znalostí a profesionality. Systémy zahŕňajúce profesijnú zodpovednosť sú vo všeobecnosti výsledkom dôvery verejnosti v učiteľské povolanie, ktoré zabezpečuje vysokokvalitné vzdelávanie (UNESCO, 2017).

Reflexia učiteľov

Reflexívna prax je „učenie sa prostredníctvom skúseností a zo skúseností s cieľom dospieť k novým poznatkom o sebe a o praxi“ (Finlay, 2008, s. 1).

Reflexia je systematický proces hodnotenia určený pre všetkých učiteľov, ktorý vám umožní prepojiť jednu skúsenosť s druhou a zabezpečiť, aby vaši študenti dosiahli maximálny pokrok (Cambridge Assessment International Education, bez dátumu).

Sebahodnotenie

Nepretržité sebahodnotenie školy predstavuje strategický proces skúmania. Umožňuje zamestnancom školy systematicky objavovať ich úspechy a výzvy v rámci vyučovania, učenia a fungovania školy. Pravidelný, plánovaný proces hodnotenia je zameraný na podporu udržateľnej kultúry profesijnej reflexie, ktorá je zameraná na výsledky žiakov a zlepšenie školy [(Európska agentúra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Školská komunita

Ide o skupinu ľudí úzko spätých so školou – jej učiteľov, správcov, žiakov a rodín žiakov ([Európska agentúra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Spravodlivosť

Spravodlivosť podľa Štatistického inštitútu UNESCO:

…„zohľadňuje dôsledky vzdelávania na sociálnu spravodlivosť, pokiaľ ide o férovosť, nestrannosť a nezaujatosť pri jeho prerozdeľovaní na všetkých úrovniach alebo podsektoroch vzdelávania“. Pojem spravodlivosť chápeme tak, že prerozdelenie je spravodlivé alebo odôvodnené. Spravodlivosť si vyžaduje normatívne posúdenie prerozdelenia, ale spôsob, akým sa bude toto posúdenie uskutočňovať, nebude jednotný (2018, s. 17).

Podľa Rady Európskej únie:

… rovnosť a spravodlivosť nie sú totožné a […] systémy vzdelávania sa musia oslobodiť od tradičnej mentality „rovnakého prístupu vhodného pre všetkých“. Rovnaké príležitosti pre všetkých sú kľúčové, ale nie postačujúce: potrebné je dosiahnuť „spravodlivosť“ v cieľoch, obsahu, učebných metódach a formách vzdelávania, ktoré poskytujú systémy vzdelávania a odbornej prípravy, aby sa dosiahla vysoká kvalita vzdelávania pre všetkých (2017, s. 4).

Štandardy

Štandardy sú vyhlásenia o požadovaných výsledkoch vzdelávacieho systému, na ktorých sa dohodli kľúčoví zainteresovaní účastníci ([Európska agentúra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Transformačné vedenie

Transformačné vedenie kladie dôraz na stanovenie vízie a inšpiráciu. Zameriava sa na vytváranie štruktúr a kultúr, ktoré zvyšujú kvalitu vyučovania a učenia, [určovanie smerovania](#SettingDirection), ľudský rozvoj a (re)dizajn organizácie (Day, Gu a Sammons, 2016). Transformačné vedenie škôl sa tradične spája so schopnosťou realizovať zmeny a inovácie prostredníctvom vplyvu na ľudí a kultúru v rámci škôl (Navickaitė, 2013).

Určovanie smerovania

Vedenie je dôležité z hľadiska stanovenia smerovania, pričom sa zameriava na hodnoty, ktoré sú základom inkluzívnej praxe, a na diskurz, ktorý podporuje inkluzívnu prax. Okrem toho je nevyhnutné skúmať a zdieľať význam inklúzie, ktorej cieľom je podporovať najlepšie záujmy žiakov z akademického aj spoločenského hľadiska prostredníctvom férovosti a [spravodlivosti](#Equity) (Stone-Johnson, 2014). Vízia inkluzívnej školy musí byť založená na úvahách zainteresovaných účastníkov o tom, čo predstavuje inkluzívnu prax, a na diskusiách o hodnotách, ktoré sú prínosom v tejto praxi (Ekins, 2013).

Dôležitým faktorom pri napĺňaní strategickej vízie je starostlivosť o rozvoj profesijných kompetencií učiteľov a zamestnancov pri práci s rôznymi skupinami žiakov.

Vedenie školy

Pod týmto pojmom sa rozumejú všetci zamestnanci, ktorí zastávajú najvyššie vedúce funkcie v školách a vzdelávacích komunitách. Títo riadiaci zamestnanci sa môžu označovať aj za hlavných učiteľov alebo riaditeľov škôl. Existujú rôzne stupne vedenia školy, vrátane vedenia na učiteľských, stredných a vyšších pozíciách. V rámci tejto úlohy sa zameriavajú na získavanie a usmerňovanie talentov a energie učiteľov, žiakov a rodičov s cieľom dosiahnuť spoločné ciele týkajúce sa vzdelávania.

Viesť školu znamená nielen vedenie, ale aj riadenie. Netreba zabúdať na to, že riadiaci zamestnanci škôl potrebujú nájsť rovnováhu medzi týmito dvomi procesmi. Vedenie je zamerané na hodnoty, víziu a budúcnosť, zatiaľ čo riadenie sa stará o to, aby v súčasnosti všetko fungovalo (West-Burnham a Harris, 2015).

Vízia inkluzívneho vzdelávania

Hlavnou víziou inkluzívnych vzdelávacích systémov je zabezpečiť, aby žiaci všetkých vekových kategórií mali prístup k zmysluplným a vysokokvalitným vzdelávacím príležitostiam vo svojej miestnej komunite spolu so svojimi priateľmi a rovesníkmi ([Európska agentúra, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), s. 1).

Vzdelávanie/prax/pedagogika orientovaná na žiaka

Efektívne kontinuum podpory inkluzívnych vzdelávacích systémov zahŕňa prispôsobené štúdijné prístupy, ktoré zapájajú všetkých žiakov a podporujú ich aktívnu účasť v procese vzdelávania. Sem patrí vývoj osnov a hodnotiacich rámcov orientovaných na žiaka, pružné príležitosti na odbornú prípravu a sústavný odborný rast všetkých pedagógov, vedenia škôl a činiteľov s rozhodovacími právomocami a koherentné procesy správy na všetkých úrovniach systému (Watkins, 2017).

Základné funkcie vedenia školy

Vo výskume boli identifikované hlavné organizačné funkcie, ktoré sa musia vykonávať, aby inkluzívne školy efektívne fungovali (Billingsley, McLeskey a Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey a Waldron, 2015; Skoglund a Stäcker, 2016). Tieto funkcie sa delia na tri obsiahle kategórie: [určovanie smerovania](#SettingDirection), [ľudský rozvoj](#Human) a [organizačný rozvoj](#Organisational). Splnením týchto funkcií získavajú riadiaci zamestnanci podporu pri navrhovaní takej kultúry školy, ktorá identifikuje žiakov a reaguje na nich. Umožňuje im vytvoriť kultúru inkluzívnej školy so zameraním na vzdelávacie prostredie, kde je každý žiak hodnotným účastníkom, od ktorého sa očakáva, že dosiahne výsledky prostredníctvom kvalitného vzdelávania.

Literatúra

Billingsley, B., McLeskey, J. a Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Hlavné vedenie: Na ceste k inkluzívnym školám s vysokou úrovňou výsledkov u študentov s postihnutím].* University of Florida, Collaboration for Effective Educator Development, Accountability, and Reform Center. [ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations](https://ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations/) (posledný prístup: december 2018)

Black, W. R. a Simon, M. D., 2014. „Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices“ [Vedenie pre všetkých študentov: Plánovanie inkluzívnejšej školskej praxe]. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153 – 172

Cambridge Assessment International Education, bez dátumu. *Getting started with Reflective Practice [Začíname s reflektívnou praxou].*   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (posledný prístup: september 2021)

Costa, A. a Kallick, B., 1993. „Through the Lens of a Critical Friend“ [Cez optiku kritického priateľa]. *Educational Leadership*, 51 (2), 49 – 51

Day, C., Gu, Q. a Sammons, P., 2016. „The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference“ [Vplyv vedenia na výsledky študentov: Ako úspešní riadiaci zamestnanci škôl využívajú transformačné a inštruktážne stratégie na dosiahnutie zmien]. *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221 – 258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (posledný prístup: december 2018)

Dorczak, R., 2013. „Inclusion Through the Lens of School Culture“ [Inklúzia cez optiku kultúry školy], v G. Mac Ruairc, E. Ottesen a R. Precey (red.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. „Special Education within the Context of an Inclusive School“ [Špeciálne vzdelávanie v podmienkach inkluzívnej školy], v G. Mac Ruairc, E. Ottesen a R. Precey (red.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* [Úvod do rozvoja inkluzívneho rozvoja škôl]. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, 2015a. *Stanovisko Agentúry k inkluzívnym vzdelávacím systémom.* Odense, Dánsko. [www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer) (posledný prístup: november 2020)

Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Podpora učiteľov pri presadzovaní inkluzívneho vzdelávania. Prípadová štúdia prístupov k odbornej príprave a podpore inkluzívnej praxe učiteľov].* (V. Donnelly, red.). Odense, Dánskok. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (posledný prístup: november 2020)

Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Podpora inkluzívneho vedenia školy: Prehľad literatúry].* (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly a M. Turner-Cmuchal, red.). Odense, Dánsko. [www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review](http://www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review) (posledný prístup: november 2021)

Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Inkluzívne vedenie školy: Praktický sprievodca tvorbou a hodnotením politických rámcov].* (M. Turner-Cmuchal a E. Óskarsdóttir, red.). Odense, Dánsko.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (posledný prístup: september 2021)

Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Profesijné vzdelávanie učiteľov k inklúzii: Správa o metodike].* (A. De Vroey a S. Symeonidou, red.). Odense, Dánsko. [www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (posledný prístup:november 2021)

Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, bez dátumu. *Glossary [Slovník pojmov].* [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (posledný prístup: september 2021)

Európska agentúra pre rozvoj vzdelávania osôb so špeciálnymi vzdelávacími potrebami, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Organizácia opatrení na podporu inkluzívneho vzdelávania – preskúmanie literatúry].* Odense, Dánsko. [www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review) (posledný prístup: november 2021)

Finlay, L., 2008. „Reflecting on “Reflective practice””[Úvahy o “reflektívnej praxi”]. *Practice-based Professional Learning Paper 52*. The Open University. [oro.open.ac.uk/68945/1/Finlay-%282008%29-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf](http://oro.open.ac.uk/68945/1/Finlay-%282008%29-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf) (posledný prístup: september 2021)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Desať krokov pre skutočné vedenie v školách].* New York: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. a Gumus, E., 2018. „A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014“[Systematický prehľad štúdií o modeloch vedenia v pedagogickom výskume od roku 1980 do roku 2014]. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25 – 48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (posledný prístup: december 2018)

Hansen, B. a Lárusdóttir, S. H., 2015. „Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals“ [Inštruktážny štýl vedenia v povinnej školskej dochádzke na Islande a úloha riaditeľov škôl]. *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583 – 603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Otázky o prerozdelenom vedení: Perspektívy, praktické aspekty a potenciál].* Thousand Oaks, California: Corwin

Humada-Ludeke, A., 2013. *The Creation of a Professional Learning Community for School Leaders: Insights on the Change Process from the Lens of the School Leader [Vytvorenie profesijnej vzdelávacej komunity pre riadiacich zamestnancov škôl: Poznatky o procese zmeny z pohľadu riadiaceho zamestnanca školy].* Rotterdam: Sense Publishers

Cherkowski, S. a Ragoonaden, K., 2016. „Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development“ [Vedenie pre rozmanitosť: Medzikultúrna komunikačná kompetencia ako profesijný rozvoj]. *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33 – 43

Kukulska-Hulme, A., Bossu, C., Coughlan, T., Ferguson, R., FitzGerald, E., Gaved, M., Herodotou, C., Rienties, B., Sargent, J., Scanlon, E., Tang, J., Wang, Q., Whitelock, D. a Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Inovatívna pedagogika 2021: Správa* *9 Open University o inováciách].* Milton Keynes: The Open University. [oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf](http://oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf) (posledný prístup: november 2021)

Leithwood, K. A., 2021. „Review of Evidence about Equitable School Leadership“ [Prehľad dôkazov o spravodlivom vedení škôl]. *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (posledný prístup: november 2021)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Zahrnutie inklúzie – Skúmanie inkluzívneho vzdelávania pre riadiacich zamestnancov škôl].* Keynote article for discussion, 2013. [www.schoolleadership.eu/sites/default/files/exploring-inclusive-education-for-school-leadership-2013.pdf](http://www.schoolleadership.eu/sites/default/files/exploring-inclusive-education-for-school-leadership-2013.pdf) (posledný prístup: december 2018)

McLeskey, J. a Waldron, N. L., 2015. „Effective leadership makes schools truly inclusive“ [Efektívne vedenie robí školy skutočne inkluzívnymi]. *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68 – 73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (posledný prístup: december 2018)

Navickaitė, J., 2013. „The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools“ [Prejav transformačného vedenia riaditeľov škôl počas procesu organizačných zmien: Prípadová štúdia o litovských školách so všeobecným vzdelaním]. *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70 – 82

OECD, 2017. „Students’ well-being: What it is and how it can be measured“ [Blaho študentov: čo to je a ako ho môžeme zmerať], v *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being.* Paríž: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (posledný prístup: november 2021)

Pedagogy in Action, bez dátumu. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Interdisciplinárne prístupy k učeniu].* [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (posledný prístup: september 2021)

Rada Európskej únie, 2017. *Závery Rady a zástupcov vlád členských štátov zasadajúcich v Rade o začleňovaní v rozmanitosti s cieľom dosiahnuť vysokú kvalitu vzdelávania pre všetkých.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (posledný prístup: október 2021)

Skoglund, P. a Stäcker, H., 2016. „How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability“ [Ako môžu vzdelávacie systémy podporovať všetkých žiakov? Zásadná zmena zo strany vedenia zameraná na kultúrnu zmenu a inkluzívne schopnosti], v A. Watkins a C. Meijer (red.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. a Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Zlepšenie vedenia škôl: Súbor nástrojov].* Paríž: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (posledný prístup: december 2018)

Stone-Johnson, C., 2014. „Responsible Leadership“ [Zodpovedné vedenie]. *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (posledný prístup: december 2018)

Štatistický ústav UNESCO, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Príručka o meraní spravodlivosti v oblasti vzdelávania].* Montreal: Štatistický ústav UNESCO. [uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf) (posledný prístup: november 2020)

UNESCO, 2017. „Accountable teachers“ [Zodpovední učitelia]. *Global Education Monitoring Report 2017/8*. Paríž: UNESCO. [gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (posledný prístup: september 2021)

UNICEF, 2007. *A Human Rights-Based Approach to Education for All: A framework for the realization of children’s right to education and rights within education [Prístup k vzdelávaniu pre všetkých založený na ľudských právach: Rámec pre realizáciu práv detí na vzdelanie a práv v rámci vzdelávania].* New York: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (posledný prístup: november 2020)

Watkins, A., 2017. „Inclusive Education and European Educational Policy“, [Inkluzívne vzdelávanie a európska politika v oblasti vzdelávania]. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. [oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-153](https://oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-153) posledný prístup: november 2020)

West-Burnham, J. a Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Dialógy pre riadiacich zamestnancov škôl: Rozhovory a aktivity pre riadiace tímy]*. Carmarthen: Crown House Publishing

1. Tento dokument obsahuje externé aj interné odkazy. Vnútorné odkazy odkazujú na vymedzenie pojmov v slovníku alebo na súvisiace časti dokumentu. [↑](#footnote-ref-2)