Inkluzivní vedení škol

**Nástroj sebereflexe ohledně politiky a praxe**

**Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání**

Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání (Agentura) je nezávislá a samosprávná organizace. Agentura je spolufinancována ministerstvy školství v jejích členských zemích a Evropskou komisí formou provozního grantu v rámci vzdělávacího programu Evropské unie (EU).

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

Názory vyjádřené jakoukoli osobou v rámci tohoto dokumentu nutně nepředstavují oficiální názory Agentury, jejích členských států ani Evropské komise.

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

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

Tato publikace představuje dokument s otevřeným zdrojem. To znamená, že ji můžete libovolně otevírat, používat, měnit a šířit, pokud dostatečným způsobem připíšete autorství Evropské agentuře pro speciální a inkluzivní vzdělávání. Více informací naleznete v Zásadách Agentury pro zdroje s otevřeným přístupem: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Tuto publikaci můžete citovat tímto způsobem: Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, 2021. *Inkluzivní vedení škol: Nástroj sebereflexe ohledně politiky a praxe.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir a M. Bilgeri, eds.). Odense, Dánsko

Agentura s vděčností oceňuje příspěvky členů klastru z jednotlivých zemí zapojených do projektu: László Kiss a Andrea Perlusz, Maďarsko; Brendan Doody a Anna Mai Rooney, Irsko; Josanne Ghirxi a Alexandra Vella, Malta; Elisabeth Högberg a Niclas Rönnström, Švédsko.

Toto dílo podléhá mezinárodní licenci [Creative Commons Uveďte původ-Neužívejte dílo komerčně-Zachovejte licenci 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Tuto publikaci můžete sdílet a libovolně upravovat.

K dosažení lepší přístupnosti je tato zpráva k dispozici ve 26 jazycích a v přístupném elektronickém formátu na webové stránce Agentury: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Jedná se o překlad originálního anglického textu. V případě pochybností ohledně přesnosti informací v překladu si prosím ověřte originální anglický text.

ISBN: 978-87-7110-968-9 (Elektronická verze)

**Sekretariát**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Dánsko

Tel.: +45 64 41 00 20

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

**Kancelář v Bruselu**

Rue Montoyer 21

BE-1000 Brusel Belgie

Tel.: +32 2 213 62 80

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

**OBSAH**

[Úvod 5](#_Toc94626075)

[Cíl a používání nástroje sebereflexe 6](#_Toc94626076)

[Sebereflexe pro vedoucí pracovníky škol 8](#_Toc94626077)

[Pokyny pro vedoucí pracovníky škol a týmy ve vedení škol 8](#_Toc94626078)

[1. krok: Identifikace aktuálních výsledků, kterých praxe dosahuje, a jejích hlavních silných stránek a výzev 9](#_Toc94626079)

[2. krok: Stanovení prioritních problémů, které je třeba vyřešit v zájmu dosažení   
inkluzivní praxe 9](#_Toc94626080)

[3. krok: Identifikace politické podpory, která již existuje nebo je nezbytná k podpoření inkluzivní praxe 9](#_Toc94626081)

[1. Role inkluzivních vedoucích pracovníků škol při určování směru 11](#_Toc94626082)

[2. Role inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci organizačního rozvoje 15](#_Toc94626083)

[3. Role inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci osobního rozvoje 20](#_Toc94626084)

[Sebereflexe pro tvůrce politik 24](#_Toc94626085)

[Pokyny pro tvůrce politik 24](#_Toc94626086)

[1. krok: Identifikace, která nezbytná politická opatření jsou zavedená, potřebují   
vylepšit nebo případně chybějí 25](#_Toc94626087)

[2. krok: Identifikace, která opatření jsou možnými prioritami a kterým je nutné se věnovat v rámci dalšího rozvoje politiky 25](#_Toc94626088)

[A. Politická opatření nezbytná k podpoření role inkluzivních vedoucích pracovníků   
škol při určování směru 26](#_Toc94626089)

[B. Politická opatření nezbytná k podpoření role inkluzivních vedoucích pracovníků   
škol v rámci organizačního rozvoje 29](#_Toc94626090)

[C. Politická opatření nezbytná k podpoření role inkluzivních vedoucích pracovníků   
škol v rámci osobního rozvoje 34](#_Toc94626091)

[Společná sebereflexe vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik 38](#_Toc94626092)

[Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření při určování směru 39](#_Toc94626093)

[1. Kde se nyní nacházíme? Výměna informací o silných stránkách, příležitostech a oblastech k dalšímu šetření 39](#_Toc94626094)

[2. Kam se chceme dostat? Výměna informací o oblastech ke zlepšení a společných cílech 41](#_Toc94626095)

[3. K čemu se zavazujeme? Výměna informací, jejímž výsledkem je stanovení kroků, které mají obě strany podniknout 43](#_Toc94626096)

[Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření v rámci organizačního rozvoje 44](#_Toc94626097)

[1. Kde se nyní nacházíme? Výměna informací o silných stránkách, příležitostech a oblastech k dalšímu šetření 44](#_Toc94626098)

[2. Kam se chceme dostat? Výměna informací o oblastech ke zlepšení a společných cílech 46](#_Toc94626099)

[3. K čemu se zavazujeme? Výměna informací, jejímž výsledkem je stanovení kroků, které mají obě strany podniknout 48](#_Toc94626100)

[Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření v rámci osobního   
rozvoje 49](#_Toc94626101)

[1. Kde se nyní nacházíme? Výměna informací o silných stránkách, příležitostech a oblastech k dalšímu šetření 49](#_Toc94626102)

[2. Kam se chceme dostat? Výměna informací o oblastech ke zlepšení a společných cílech 51](#_Toc94626103)

[3. K čemu se zavazujeme? Výměna informací, jejímž výsledkem je stanovení kroků, které mají obě strany podniknout 53](#_Toc94626104)

[Příloha č. 1: Pokyny pro používání nástroje sebereflexe 55](#_Toc94626105)

[1. část: Role a povinnosti 55](#_Toc94626106)

[Organizační tým 55](#_Toc94626107)

[Účastníci sebereflexní aktivity 56](#_Toc94626108)

[2. část: Praktická organizace 56](#_Toc94626109)

[Vyhledání a pozvání účastníků 56](#_Toc94626110)

[Organizace fokusních skupin a návrh programu setkání 57](#_Toc94626111)

[3. část: Záznamy ze sebereflexní aktivity 58](#_Toc94626112)

[Příloha č. 2: Přizpůsobení nástroje sebereflexe kontextu dané země 59](#_Toc94626113)

[Příloha č. 3: Glosář pojmů 61](#_Toc94626114)

[Literatura 68](#_Toc94626115)

Úvod

Tento nástroj sebereflexe je výstupem projektu [Podpora inkluzivního vedení škol](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL) Evropské agentury pro speciální a inkluzivní vzdělávání (Agentura). Tento nástroj vychází z rámce politiky SISL zvaného *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) *[Inkluzivní vedení škol: Praktická příručka pro vypracování a přezkum rámců politiky*] (Evropská agentura, 2020a). Rámec politiky stanoví vizi, směrodatné principy, obecné a konkrétní cíle, včetně rámce navrhovaných standardů a odpovídajících politických opatření na podporu inkluzivního vedení škol.

Tento nástroj sebereflexe staví na těchto dvou posledních bodech: aspirační standardy pro inkluzivní vedení škol a podpůrný rámec politiky. Umožňuje reflexi a výměnu informací mezi různými zainteresovanými stranami s cílem identifikovat nedostatky, které je třeba řešit. Rámec politiky a nástroj sebereflexe jsou výsledkem iterativní spolupráce mezi týmem Agentury a týmem klastrů z jednotlivých zemí.

Tento nástroj sebereflexe má stimulovat profesionální dialog a společný rozvoj politiky v rámci škol a napříč školami, a to na různých úrovních politiky. Je určen pro:

* vedoucí pracovníky škol i týmy ve vedení škol, kteří mají zájem o pomoc při přijímání a rozvíjení inkluzivní praxe v rámci vedení;
* tvůrce politik odpovědné za vypracování a realizaci politik pro inkluzivní vzdělávání na národní, regionální nebo místní úrovni.

V rámci tohoto nástroje je **inkluzivní vzdělávání** chápáno v nejširším slova smyslu. Znamená maximalizaci zapojení žáků, zvyšování jejich úspěšnosti, podporu [pohody](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) a vytváření pocitu sounáležitosti u **všech** žáků, včetně těch, kteří jsou ohroženi vyloučením.

Tento nástroj staví na dvou hlavních prvcích identifikovaných v [rámci politiky SISL](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): aspirační [standardy](#Standards) pro vedoucí pracovníky škol a politická opatření nezbytná k podpoření vedoucích pracovníků škol při dosahování těchto standardů. Informace o možném přizpůsobení tohoto nástroje prostředí jednotlivých zemí naleznete v [příloze č. 2](#ANNEX2).

Pro účely tohoto dokumentu se **vedoucím pracovníkem školy** rozumí všechny osoby ve vedoucích pozicích ve školách a studentských společenstvích. Tento nástroj vychází z výzkumu v oblasti vedení. V této oblasti se rozlišuje mezi vedením jakožto osobami a vedením jakožto funkcí. Vedení jakožto funkce je zpravidla organizační funkcí, která je sdílená nebo [distribuovaná](#distributed) mezi více osob. Z právního hlediska může vedení převzít jedna osoba. Přístup založený na výzkumu považuje vedení za kolektivní fenomén. Předpokladem tohoto nástroje je snaha každého vedoucího pracovníka školy být [**inkluzivním vedoucím pracovníkem školy**](#leader) a uplatňovat [**vedení školy,**](#Schoolleadership) **které prosazuje inkluzi**.

**Inkluzivní vedoucí pracovníci školy** mají tu **vizi**, že studentům „všech věkových skupin“ by se mělo dostat smysluplného a kvalitního vzdělání v místní komunitě „po boku přátel a vrstevníků“ (Evropská agentura, 2015a, str. 1).

Inkluzivní vedení školy není zcela nezávislé na politikách, které na něj mají vliv. **Podpůrná politická opatření** by měla umožňovat vedoucím pracovníkům škol nebo týmům ve vedení škol pracovat na dosažení jejich [vize](#Vision).

Cíl a používání nástroje sebereflexe

Tento nástroj pomáhá vedoucím pracovníkům škol, týmům ve vedení škol i tvůrcům politik posoudit, zda jsou na cestě k dosažení inkluzivního vedení školy. Nabízí tři možnosti sebereflexe:

1. [**Reflexe pro vedoucí pracovníky škol**](#School_leaders) ohledně možností vypracování jejich vlastní inkluzivní praxe ve snaze o dosažení inkluzivního vzdělávání. Nástroj vyzývá **vedoucí pracovníky škol** k reflexi nad svojí vlastní praxí. Otázky jsou založeny na aspiračních standardech, které jsou považovány za indikátory inkluzivního vedení škol a za prostředek k dosažení širšího cíle inkluzivního vzdělávání pro všechny.
2. [**Reflexe pro tvůrce politik**](#Policy_makers) ohledně politických opatření nezbytných k podpoření inkluzivních vedoucích pracovníků škol v jejich praxi.
3. [**Společná reflexe**](#Joint) **a dialog vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik** o klíčových problémech v každé oblasti, kterou je potřeba řešit. Směrodatné otázky podněcují diskuzi o tom, jaké kroky je nezbytné podniknout po identifikaci priorit.

Společný dialog je cílem, takže by měly být ideálně využity všechny tři možnosti pro sebereflexi. První dvě možnosti lze však využít samostatně či společně jako základ pro společnou reflexi napříč úrovněmi, a to prostřednictvím zaměření na jednotlivé níže uvedené základní funkce nebo spolupráce s konkrétními zainteresovanými stranami.

Před touto společnou sebereflexí je nutné, aby ji vedoucí pracovníci škol a tvůrci politik nejprve provedli samostatně. Lze je provést v plném rozsahu, pouze v rozsahu jednotlivých částí [určování směru](#SettingDirection), [organizačního rozvoje](#Organisational) a [osobního rozvoje](#Human) nebo se zaměřením na určité kategorie v rámci jednotlivých částí.

Dotazy na úrovni praxe i politiky navádí k zodpovězení těchto otázek:

* Kde se nyní nacházíme?
* Jaké jsou naše hlavní silné stránky, výzvy a příležitosti k dalšímu rozvoji?
* Jakým oblastem se musíme především věnovat?

Tři [**základní funkce**](#Core)[**inkluzivního vedení škol**](#leadership) doprovází reflexi ohledně těchto otázek:

* [**Určování směru**](#SettingDirection): Vedení je důležité pro určování směru se zaměřením na hodnoty, které inkluzivní praxi podchycují, a na projev, který ji podporuje.
* [**Organizační rozvoj**](#Organisational): Zásadní roli při zavádění inkluzivní politiky a rozvoji školní praxe, která je spravedlivá a inkluzivní, hrají vedoucí pracovníci i týmy ve vedení škol. Nesou odpovědnost za vytvoření organizačního prostředí, které podporuje školní praxi a prosazuje zlepšování školy směrem k inkluzivnímu vzdělávání. Jsou také odpovědní za udržování školní kultury, která je kolegiální, interaktivní a zaměřená na podporu učitelů a žáků v rámci vzdělávacího procesu. Naplňování těchto funkcí umožňuje vedoucím pracovníkům škol vytvořit inkluzivní školu se zaměřením na prostředí k učení, kde je každý žák cenným účastníkem a kde se očekává, že uspěje díky kvalitnímu vzdělání.
* [**Osobní rozvoj**](#Human): Vedení je jednou z hlavních hnacích sil kvality výuky, která má pak nejvýznamnější dopad na úspěšnost žáků na úrovni školy. Osobní rozvoj zahrnuje budování a rozvoj kapacit vedoucích pracovníků škol, učitelů i personálu škol. Pro tuto strategickou roli je zásadní podpora, [monitoring](#Monitoring) a hodnocení výukové praxe.

V rámci každé funkce byly otázky seskupeny do kategorií nebo aspektů vedení, které podporují inkluzi. Vedoucí pracovníci škol nemusí zodpovědět všechny otázky najednou. Namísto toho mohou tento nástroj použít k reflexi nad konkrétními kategoriemi a aspekty.

Fokusní skupiny pro společnou reflexi se skládají ze zainteresovaných stran zapojených do předběžných reflexí pro vedoucí pracovníky škol a tvůrce politik.

Pokud již existují formalizované struktury, které umožňují výměnu informací mezi vedoucími pracovníky škol, týmy ve vedení škol a tvůrci politik, pravděpodobně zjednoduší sestavení fokusních skupin pro společnou reflexi. Pro tu však nejsou podmínkou. Fokusní skupiny mohou být organizovány jako individuální setkání pro výměnu informací mezi zainteresovanými stranami.

Tento dokument obsahuje tři přílohy, které slouží jako podpora při použití nástroje sebereflexe:

[Příloha č. 1](#ANNEX1): Pokyny pro používání nástroje sebereflexe. Tato příloha uvádí příklad toho, jak se na používání nástroje sebereflexe SISL připravit a jak jeho používání řídit.

[Příloha č. 2](#ANNEX2): Přizpůsobení nástroje sebereflexe kontextu dané země. V této příloze jsou vysvětleny kroky, které je nezbytné učinit při přizpůsobování nástroje různým národním kontextům.

[Příloha č. 3](#ANNEX3): Glosář pojmů.

Sebereflexe pro vedoucí pracovníky škol

Tato část nástroje sebereflexe se věnuje vedoucím pracovníkům škol a týmům ve vedení škol. Umožňuje jim se zamyslet nad jejich inkluzivním vedením školy v praxi bez ohledu na prostředí, ve kterém pracují.

**Vedoucími pracovníky škol a týmy ve vedení škol** se rozumí (mimo jiné) ředitelé, vedoucí pracovníci na vyšší úrovni, na střední úrovni a učitelé, podpůrný personál, specializované komunitní a podpůrné služby, členové školních rad a zainteresované strany zapojené v rámci systému do podpory vedení.

Otázky v tabulkách vycházejí z aspiračních [**standardů**](#Standards) **pro inkluzivní vedení školy v praxi**.

Pokyny pro vedoucí pracovníky škol a týmy ve vedení škol

Nástroj sebereflexe vyzývá **vedoucí pracovníky školy** k reflexi nad svojí vlastní praxí. Reflexe může pomoci v těchto oblastech:

1. krok: Identifikace aktuálních výsledků, kterých praxe dosahuje, a jejích hlavních silných stránek a výzev.

2. krok: Stanovení prioritních problémů, které je třeba vyřešit v zájmu dosažení inkluzivní praxe.

3. krok: Identifikace politické podpory, která již existuje nebo je nezbytná k podpoření inkluzivní praxe.

Při používání nástroje sebereflexe se mohou vedoucí pracovníci škol rozhodnout, že absolvují pouze 1. krok nebo že přejdou i k 2. kroku, resp. 3. kroku.

Tabulky v této části jsou uspořádány podle tří základních funkcí [inkluzivního vedení školy](#leadership). Každá tabulka obsahuje soubor otázek, které se zaměřují na jeden aspekt vedení, který podporuje inkluzivní školní praxi. Při používání nástroje sebereflexe se mohou vedoucí pracovníci škol rozhodnout, že se zaměří na jeden soubor otázek v rámci každé základní funkce:

1. [Určování směru](#SettingDirection) zahrnuje vytváření a komunikace vize školy, zaměření na žáky a vliv na politiku.
2. [Organizační rozvoj](#Organisational) zahrnuje řízení školy, spolupráci, [monitoring](#Monitoring) a sběr dat.
3. [Osobní rozvoj](#Human) zahrnuje budování kapacit vedoucích pracovníků škol, [profesní vzdělávání a rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) zaměstnanců, a podporu, monitoring a hodnocení praxe.

Předpokladem nástroje je to, že uvedené standardy jsou nezbytné k vybudování inkluzivního vedení školy v praxi.

1. krok: Identifikace aktuálních výsledků, kterých praxe dosahuje, a jejích hlavních silných stránek a výzev

Každá tabulka má sedm sloupců.

* V prvním sloupci jsou uvedeny otázky zaměřené na [inkluzivní vedoucí pracovníky škol](#leader), které vycházejí ze standardů pro inkluzivní vedení škol. V otázkách se používá „my“, poněvadž inkluzivní vedoucí pracovník školy v ideálním případě nepracuje samostatně v izolaci, ale v týmu zaměstnanců a s dalšími zainteresovanými osobami v rámci školy i mimo ni.
* Další čtyři sloupce nabízejí prostor na uvedení, do jaké míry je otázka ze sloupce č. 1:
  + Něco, co bychom měli zvážit (sloupec č. 2): jedná se o praxi, kterou jsme dosud nezvážili, ale měli bychom.
  + Vhodná k zavedení (sloupec č. 3): tuto praxi zvažujeme a probíhá plánování zavedení.
  + V realizaci (sloupec č. 4): tato praxe je částečně zavedená a probíhají kroky k jejímu širšímu zavedení.
  + Udržitelná praxe (sloupec č. 5): tato praxe je udržitelná jako nedílná součást celkové organizace a kultury školy.
* Sloupec č. 6 se vztahuje ke kroku č. 3.
* Sloupec č. 7 poskytuje prostor pro komentáře nebo poznámky k jednotlivým dotazům.

Po tabulkách následuje prostor pro další relevantní informace, kterým se tabulky nevěnovaly.

2. krok: Stanovení prioritních problémů, které je třeba vyřešit v zájmu dosažení inkluzivní praxe

Zodpovězení otázek – ať už v rámci určité kategorie nebo ve všech tabulkách – povede k vytvoření celkového vnímaného profilu silných stránek a výzev procesu inkluzivního vedení škol.

Za tabulkami následuje několik otázek, které pomohou při reflexi nad závěry. Tyto otázky vyzývají respondenty k tomu, aby hledali oblasti, v nichž jsou silní, jakož i oblasti ke zlepšení a aby upřednostnili kroky k inkluzivnímu vedení školy.

3. krok: Identifikace politické podpory, která již existuje nebo je nezbytná k podpoření inkluzivní praxe

Zde je prostor k uvedení politických opatření nezbytných k zajištění podpory pro inkluzivní vedení školy, která v rámci národní/regionální politiky chybí. Tyto informace lze využít v dialogu s tvůrci politik, aby bylo možné politiku, která podporuje inkluzivní vedení škol, zlepšit.

V sloupci č. 6 jste dotázáni, do jaké míry politika podporuje vedoucí pracovníky škol v efektivní práci na každém aspektu. Uvádí odpovídající politické opatření. V sloupci č. 7 je prostor na komentáře či poznámky. Uživatelé tak mohou připojit informace o zdrojích svého hodnocení, včetně ujasnění nebo hodnoticích komentářů týkajících se konkrétních položek. Zaznamenání takových informací může posloužit jako základ pro diskuzi o důkazech pro oblasti, na nichž se má stavět, a oblasti k rozvoji.

1. Role inkluzivních vedoucích pracovníků škol při určování směru

[Určování směru](#SettingDirection) je [základní funkce](#Core) inkluzivního vedení školy. Je to důležité pro určování strategického směru se zaměřením na hodnoty, které inkluzivní praxi podchycují, a na projev, který ji podporuje.

Otázky ohledně této funkce spadají do tří kategorií: Vytváření a komunikace vize školy, zaměření na žáky a vliv na politiku.

Tabulka 1. Vytváření a komunikace vize školy

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Identifikovali jsme a jasně stanovili ve spolupráci se [školní komunitou](#community) [vizi inkluzivního vzdělávání](#Vision) postavenou na právech dětí a [spravedlnosti](#Equity)? |  |  |  |  | Viz politická opatření [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Komunikujeme směrodatnou vizi inkluze školy a podporujeme učitele a zaměstnance v tom, aby ji pomáhali naplňovat? |  |  |  |  | Viz politická opatření [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Vedeme a ovlivňujeme organizaci a zdroje školy podle principů [spravedlnosti](#Equity)? |  |  |  |  | Viz politická opatření [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Prosazujeme kulturu neustálého zlepšování, inovací a spolupráce v zájmu rozvoje výuky, učení a [hodnocení](#Formative)? |  |  |  |  | Viz politická opatření [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Slaďujeme sebehodnocení školy s [vizí inkluze](#Vision)? |  |  |  |  | Viz politické opatření [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Tabulka 2. Zaměření na žáky

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Stanovujeme vysoká očekávání pro [pohodu](#wellbeing) a úspěšnost všech žáků? |  |  |  |  | Viz politické opatření [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Podporujeme a napomáháme praxi [orientované na žáka?](#Learnercentred) |  |  |  |  | Viz politické opatření [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Máme na škole zavedený étos, který umožňuje žákům nabídnout vlastní názory, aby tak byly zajištěny informace pro všechny fáze vzdělávání? |  |  |  |  | Viz politické opatření [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Přistupujeme k názorům žáků vážně, bereme je v úvahu a řídíme se jimi? |  |  |  |  | Viz politické opatření [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Tabulka 3. Vliv na politiku

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Můžeme vykládat a realizovat politiky způsoby vhodnými pro kontext a hodnoty naší školy? |  |  |  |  | Viz politická opatření [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Můžeme ovlivnit rozvoj národní politiky v oblasti [spravedlnosti](#Equity) a [inkluzivního vzdělávání](#Vision) formou projednání a komunikace s uplatněním [přístupu zaměřeného na práva](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Viz politická opatření [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Je nutné zvážit další informace, kterým se výše uvedené otázky nevěnovaly?**

**Reflexe nad našimi odpověďmi ohledně určování směru:**

1. Jak inkluzivní je naše praxe v rámci vedení školy při určování směru naší školy?
2. Jaké jsou v tomto ohledu naše silné stránky?
3. V jakých oblastech se musíme zlepšit/dále rozvíjet?
4. Jaké jsou naše tři hlavní problémy?
5. V jakých oblastech jsou potřeba politiky, které by podpořily naši praxi?
6. O jakých problémech bychom chtěli s tvůrci politik diskutovat především?
7. Role inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci organizačního rozvoje

[Organizační rozvoj](#Organisational) je [základní funkce](#Core) inkluzivního vedení školy. Zásadní roli při zavádění inkluzivní politiky a rozvoji školní praxe, která je spravedlivá a inkluzivní, hrají vedoucí pracovníci i týmy ve vedení škol. Nesou odpovědnost za vytvoření organizačního prostředí, které podporuje praxi a prosazuje zlepšování školy směrem k inkluzivnímu vzdělávání. Jsou také odpovědní za udržování školní kultury, která je kolegiální, interaktivní a zaměřená na podporu učitelů a žáků v rámci vzdělávacího procesu. Naplňování těchto funkcí umožňuje vedoucím pracovníkům škol vytvořit inkluzivní školu se zaměřením na prostředí k učení, kde je každý žák cenným účastníkem a kde se očekává, že uspěje díky kvalitnímu vzdělání.

Otázky ohledně této funkce spadají do tří kategorií: Řízení školy, spolupráce, [monitoring](#Monitoring) a sběr dat.

Tabulka 4. Řízení školy

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Řídíme změnu na úrovni školy?  Například, co se týče těchto oblastí:   * osnova a rámce hodnocení; * [profesní vzdělávání a rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment); * financování a alokace zdrojů; * zajištění kvality a odpovědnost? |  |  |  |  | Viz politická opatření [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 Řídíme finanční zdroje v zájmu uspokojování potřeb celé [školní komunity](#community) (žáci, rodiny a všichni zaměstnanci školy)? |  |  |  |  | Viz politická opatření [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Zajišťujeme, aby byly osnovy a hodnocení vhodné pro daný účel a uspokojovaly potřeby všech žáků? |  |  |  |  | Viz politické opatření [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 Prosazujeme a podporujeme inovativní a flexibilní pedagogiku a praxi, které se věnují rozmanité skupině žáků, a stavíme na informovaných rozhodnutích? |  |  |  |  | Viz politická opatření [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Přinášíme širokou škálu příležitostí a podpory a zajišťujeme tak, aby žáci převzali odpovědnost za své vlastní učení, úspěchy a výsledky? |  |  |  |  | Viz politické opatření [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Tabulka 5. Spolupráce

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Rozvíjíme kulturu spolupráce – pozitivní a důvěryhodné vztahy? |  |  |  |  | Viz politické opatření [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Zajišťujeme [kontinuum podpory](#Continuum) v rámci [školní komunity](#community) pro všechny žáky, rodiny a zaměstnance? |  |  |  |  | Viz politická opatření [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 Umožňujeme a budujeme partnerství s těmito subjekty:   * podpůrné agentury; * jiné školy/instituce na jiných úrovních systému; * firmy v komunitě   k prospěchu žáků? |  |  |  |  | Viz politická opatření [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Budujeme školní kapacity pro uspokojování potřeb rozmanitých skupin žáků formou zapojení do výzkumu a aktivit [profesního vzdělávání a rozvoje](#ProfessionalLearningDevelopment) založených na spolupráci, např. s univerzitami? |  |  |  |  | Viz politické opatření [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Zajišťujeme spravedlivou [kontinuum podpory](#Continuum) v zájmu zajištění úspěšnosti a [pohody žáků](#wellbeing)? |  |  |  |  | Viz politické opatření [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Budujeme struktury/procesy, které podporují spolupráci s rodinami a aktivně je zapojují v zájmu prosazování lepších výsledků a [pohody žáků](#wellbeing)? |  |  |  |  | Viz politické opatření [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Tabulka 6. Monitoring a sběr dat

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Zapojujeme studentské společenství do [sebehodnocení](#SelfReview) a reflexe nad daty v zájmu zajištění informací pro průběžné zlepšování školy? |  |  |  |  | Viz politické opatření [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 [Monitorujeme](#Monitoring) praxi ve třídách a zajišťujeme tak kvalitní vzdělávání a [pohodu](#wellbeing) pro všechny? |  |  |  |  | Viz politické opatření [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Je nutné zvážit další informace, kterým se výše uvedené otázky nevěnovaly?**

**Reflexe nad našimi odpověďmi ohledně organizačního rozvoje:**

1. Jak inkluzivní je naše praxe v rámci vedení školy při zajišťování organizačního rozvoje naší školy?
2. Jaké jsou v tomto ohledu naše silné stránky?
3. V jakých oblastech se musíme zlepšit/dále rozvíjet?
4. Jaké jsou naše tři hlavní problémy?
5. V jakých oblastech jsou potřeba politiky, které by podpořily naši praxi?
6. O jakých problémech bychom chtěli s tvůrci politik diskutovat především?
7. Role inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci osobního rozvoje

[Osobní rozvoj](#Human) je [základní funkce](#Core) inkluzivního vedení školy. Vedení je jednou z hlavních hnacích sil kvality výuky, která má pak nejvýznamnější dopad na úspěšnost, [pohodu](#wellbeing) a pocit sounáležitosti žáků na úrovni školy. Pro tuto strategickou roli je zásadní podpora, [monitoring](#Monitoring) a hodnocení výukové praxe.

Otázky ohledně této funkce spadají do tří kategorií: Budování kapacit vedení školy, [profesní vzdělávání a rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) zaměstnanců, a podpora, monitoring a hodnocení praxe.

Tabulka 7. Budování kapacity vedoucích pracovníků škol

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Využíváme příležitostí k [profesnímu vzdělávání a rozvoji,](#ProfessionalLearningDevelopment) abychom vylepšili naše vlastní schopnosti a podpořili tak inkluzivní vzdělávací praxi a zvýšili úspěšnost a [pohodu](#wellbeing) všech žáků? |  |  |  |  | Viz politická opatření [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Vyhledáváme profesní partnerství, [přátele s kritickým myšlením](#friend) a vytváříme sítě s vedoucími pracovníky jiných škol za účelem vzájemné podpory? |  |  |  |  | Viz politická opatření [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Tabulka 8. Profesní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Prosazujeme a zajišťujeme příležitosti ke spolupráce pro všechny zaměstnance:   * v rutinních záležitostech studijní organizace; * prostřednictvím [inovativních přístupů](#innovative), včetně používání nových technologií? |  |  |  |  | Viz politické opatření [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Soustředíme se na zvyšování motivace a kapacit učitelů a zaměstnanců, jakož i zlepšování pracovního prostředí, abychom tak zvýšili úspěšnost a [pohodu](#wellbeing) žáků? |  |  |  |  | Viz politické opatření [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Zajišťujeme, aby byly neustále rozvíjeny odborné znalosti a zkušenosti a sdíleny v rámci školy, napříč školami i mimo ně? |  |  |  |  | Viz politické opatření [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Zajišťujeme a podporujeme příležitosti k [profesnímu vzdělávání a rozvoji,](#ProfessionalLearningDevelopment) díky nimž si učitelé a zaměstnanci rozvíjejí své kompetence v oblasti podporování úspěšnosti a [pohody](#wellbeing) žáků? |  |  |  |  | Viz politické opatření [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Tabulka 9. Podpora, monitoring a hodnocení praxe

| **Otázky** | **Měli bychom zvážit** | **Vhodné k zavedení** | **V realizaci** | **Udržitelná praxe** | **Zajišťuje tomu politika efektivní podporu?** | **Komentáře/ poznámky** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Podporujeme [reflektivní praxi](#TeacherReflection) s cílem dosáhnout transformace výuky, učení a hodnocení? |  |  |  |  | Viz politické opatření [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Používáme data jako základ pro [reflexi učitelů](#TeacherReflection) a průběžné zlepšování? |  |  |  |  | Viz politické opatření [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Prosazujeme [profesní povinnosti a odpovědnost](#professionalresponsibility) a zajišťujeme, aby učitelé přebírali odpovědnost za všechny žáky, zejména ty, kteří jsou ohroženi vyloučením? |  |  |  |  | Viz politická opatření [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Je nutné zvážit další informace, kterým se výše uvedené otázky nevěnovaly?**

**Reflexe nad našimi odpověďmi ohledně osobního rozvoje:**

1. Jak inkluzivní je naše praxe v rámci vedení školy při rozvoji všech zaměstnanců naší školy?
2. Jaké jsou v tomto ohledu naše silné stránky?
3. V jakých oblastech se musíme zlepšit/dále rozvíjet?
4. Jaké jsou naše tři hlavní problémy?
5. V jakých oblastech jsou potřeba politiky, které by podpořily naši praxi?
6. O jakých problémech bychom chtěli s tvůrci politik diskutovat především?

Sebereflexe pro tvůrce politik

[Inkluzivní vedoucí pracovníci škol](#leader) jsou odpovědní za vedení škol, které staví na principech [spravedlnosti](#Equity) v zájmu zvýšení úspěšnosti a [pohody](#wellbeing) všech žáků v jejich [školní komunitě](#community), včetně těch, kteří jsou nejvíce ohroženi vyloučením. Aby celý školní tým přistoupil k inkluzi naplno, musí vedoucí pracovníci škol stanovit **strategickou vizi** a věnovat se **osobnímu** i **organizačnímu rozvoji.** Aby toho bylo možné efektivně dosáhnout, potřebují vedoucí pracovníci škol podporu ze strany politických opatření, která zajišťují:

* **přístup** ke statutu, náležité mzdě, nezbytným zdrojům, školení a [profesnímu vzdělávání a rozvoji](#ProfessionalLearningDevelopment) pro [inkluzivní vedení škol](#leadership);
* **autonomii** dělat informovaná rozhodnutí o strategickém směřování, rozvoji a organizaci školy, včetně plnění [vize inkluzivního vzdělávání](#Vision) pro všechny žáky;
* **odpovědnost** v souladu s úrovní přístupu ke zdrojům, podpoře a profesnímu vzdělávání a rozvoji a se stupněm autonomie, kterou mají vedoucí pracovníci škol na různých úrovních politiky.

Mezi **tvůrce politik** patří (mimo jiné) tvůrci politik na úrovni komunity, obce, regionální a národní úrovni, kteří jsou pověřeni výkonem funkce v oblasti vzdělávání nebo v jiných oborech s dopadem na vzdělávání, jako jsou například inspektoři, zdravotní a sociální služby nebo osoby odpovědné za zajištění kvality.

Tento nástroj sebereflexe vyzývá tvůrce politik k tomu, aby se zamysleli nad otázkami, které vycházejí z politických opatření nezbytných k podpoření vedoucích pracovníků škol při budování inkluzivních škol a jejich rozvoji. Tvůrci politik mohou tento nástroj použít k reflexi nad konkrétními aspekty, jako je [určování směru](#SettingDirection), [organizační rozvoj](#Organisational) či [osobní rozvoj](#Human). Politická opatření, která jsou již zavedená, mohou být považována za **silnou stránku**. Politická opatření, která jsou připravována, mohou být považována za **příležitost**. Pokud politická opatření nejsou zavedená ani zvažována, je nutné je považovat za **výzvu**.

Reflexe může pomoci v těchto oblastech:

1. krok: Identifikace, která nezbytná politická opatření jsou zavedená, potřebují vylepšit nebo případně chybějí.

2. krok: Identifikace, která opatření jsou možnými prioritami a kterým je nutné se věnovat v rámci dalšího rozvoje politiky.

Při používání nástroje sebereflexe se mohou tvůrci politik rozhodnout absolvovat pouze krok č. 1 nebo přejít i ke kroku č. 2.

Pokyny pro tvůrce politik

Tři tabulky v této části jsou uspořádány podle [základních funkcí](#Core) inkluzivního vedení školy:

1. Určování směru
2. Organizační rozvoj
3. Osobní rozvoj.

1. krok: Identifikace, která nezbytná politická opatření jsou zavedená, potřebují vylepšit nebo případně chybějí

Každá tabulka má dva sloupce:

* V sloupci č. 1 se ptáme, zda jsou u každé ze základních funkcí zavedená politická opatření nezbytná k podpoření inkluzivního vedení školy.
* V sloupci č. 2 je prostor na důkazy o národní/regionální/místní politice a další komentáře. Uživatelé tak mohou připojit informace o zdrojích svého hodnocení, včetně ujasnění nebo hodnoticích komentářů týkajících se konkrétních položek. Zaznamenání takových informací může posloužit jako základ pro diskuzi o důkazech pro oblasti, na nichž se má stavět, a oblasti k rozvoji.

Po každé tabulce následuje prostor pro další relevantní informace, kterým se tabulky nevěnovaly. Odpovědi na všechny otázky v tabulkách vytvoří celkový vnímaný profil silných stránek a příležitostí k dalšímu rozvoji za aktuálního stavu politik.

2. krok: Identifikace, která opatření jsou možnými prioritami a kterým je nutné se věnovat v rámci dalšího rozvoje politiky

Za každou tabulkou následuje několik otázek, které pomohou při reflexi nad závěry. Tyto otázky vyzývají respondenty k tomu, aby hledali oblasti, v nichž jsou silní, jakož i oblasti ke zlepšení, a aby upřednostnili politická opatření k podpoře inkluzivního vedení školy. Tato reflexe může podpořit dialog mezi vedoucími pracovníky škol a tvůrci politik.

1. Politická opatření nezbytná k podpoření role inkluzivních vedoucích pracovníků škol při určování směru

[Určování směru](#SettingDirection) je [základní funkce](#Core) inkluzivního vedení školy. Politika může podpořit inkluzivní vedoucí pracovníky škol i týmy ve vedení škol v této funkci prostřednictvím rámce, který se zaměřuje na hodnoty, jež inkluzivní praxi podchycují, a na projev, který ji podporuje.

Tabulka 10. Určování směru

| **Podporují politická opatření týmy pro inkluzivní vedení tím, že …** | **Důkazy a další komentáře** |
| --- | --- |
| A.1 Uvádí, že národní politika vzdělávání staví na [principech inkluze](#Vision), právech dětí a [spravedlnosti](#Equity)? |  |
| A.2 Zajišťují, aby se pregraduální vzdělávání učitelů a další [profesní vzdělávání a rozvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) zaměřovaly na [spravedlnost](#Equity) a rozmanitost? |  |
| A.3 Zajišťují podporu pro vzdělávání [orientované na žáka](#Learnercentred), kulturu naslouchání žákům a zapojení žáků a rodin do rozhodování o jejich učení a pokroku (zejména v době přechodu)? |  |
| A.4 Poskytují přístup ke komunikaci mezi tvůrci politik a [vedením škol](#Schoolleadership) ohledně politiky vzdělávání a odpovědnosti? |  |
| A.5 Zajišťují přístup k [profesnímu vzdělávání a rozvoji](#ProfessionalLearningDevelopment) a podporu, díky níž mohou členové vedení plnit povinnosti týkající se inkluze a [spravedlnosti](#Equity)? |  |
| A.6 Zajišťují přístup k podpoře pro rozvoj vedení školy, co se týče pěstování školního étosu a zlepšování inkluzivní školní kultury? |  |
| A.7 Slaďují [sebehodnocení](#SelfReview) školy s vizí inkluze? |  |
| A.8 Stanoví opatření pro odpovědnost, která [monitorují](#Monitoring) uplatňování principů [spravedlnosti](#Equity)? |  |
| A.9 Dávají týmům ve vedení školy autonomii postupovat flexibilně při přizpůsobování národní politiky (osnovy, hodnocení, organizace školy) místním souvislostem? |  |
| A.10 Dávají týmům ve vedení školy autonomii při výběru učitelů a zaměstnanců, kteří přebírají odpovědnost za úspěšnost a [pohodu](#wellbeing) všech žáků a snaží se je zvyšovat prostřednictvím inovativní pedagogiky [orientované na žáka](#Learnercentred)? |  |
| A.11 Dávají týmům ve vedení školy autonomii rozvíjet vizi školy? |  |
| A.12 Dávají týmům ve vedení školy autonomii stanovit si vizi, hodnoty a výsledky, za které chtějí (oni a další zainteresované strany) nést odpovědnost (např. [spravedlnost](#Equity), vyloučení diskriminace, plnění požadavků všech žáků z místní komunity, co se týče osobních, sociálních a akademických výsledků)? |  |

**Je nutné zvážit další informace, kterým se výše uvedené otázky nevěnovaly?**

**Reflexe nad závěry ohledně určování směru**

1. Politická opatření, která jsou již zavedená, mohou být považována za **silnou stránku**. Ve kterých oblastech jsou dle závěrů zavedena podpůrná politická opatření?
   1. Týkají se podpůrná politická opatření přístupu vedoucích pracovníků škol ke komunikaci, podpoře a zdrojům? (Viz opatření A.1–A.6)
   2. Týkají se podpůrná politická opatření odpovědnosti vedoucích pracovníků škol za sebehodnocení školy nebo [monitoring](#Monitoring)? (Viz opatření A.7–A.8)
   3. Týkají se podpůrná politická opatření autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování? (Viz opatření A.9–A.12)
2. Politická opatření, která jsou připravována, mohou být považována za **příležitost**. Kde je prostor na zlepšení nebo další rozvoj?
   1. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti přístupu ke komunikaci, podpoře a zdrojům:
   2. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti odpovědnosti, sebehodnocení školy či monitoringu:
   3. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování:
3. Která oblast je prioritou pro rozvoj politiky, která podporuje roli inkluzivních vedoucích pracovníků škol při určování směru?
4. Politická opatření nezbytná k podpoření role inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci organizačního rozvoje

[Organizační rozvoj](#Organisational) je [základní funkce](#Core) inkluzivního vedení školy. Politika může podporovat inkluzivní vedoucí pracovníky škol a týmy ve vedení škol v této funkci zaměřením na prvky, které mají vliv na prostředí k učení, kde je každý žák hodnotným účastníkem a kde se očekává, že uspěje díky kvalitnímu vzdělání.

Tabulka 11. Organizační rozvoj

| **Podporují politická opatření týmy pro inkluzivní vedení tím, že …** | **Důkazy a další komentáře** |
| --- | --- |
| B.1 Uznávají výhody praxe založené na spolupráci v rámci profesního vzdělávání, rozvoje a podpory? |  |
| B.2 Podrobně popisují opatření, která zjednodušují [interdisciplinární](#interdisciplinary) činnost na všech úrovních, aby bylo zajištěno, že inkluzivní vedoucí pracovníci škol mohou efektivně čerpat ze zdrojů, zkušeností a odborných znalostí kolegů/jiných odborníků? |  |
| B.3 Zdůrazňují intenzivnější spolupráci mezi ministerstvy/odbory na národní/regionální/komunitní úrovni, které mají klíčovou roli ve vzdělávání a podpoře pro žáky a jejich rodiny? |  |
| B.4 Jasně vysvětlují funkce [formativní](#Formative) a souhrnné diagnostiky nebo [hodnocení pro učení](#AfL) a směřování k integrovanému systému hodnocení, který je vhodný pro daný účel a zahrnuje všechny žáky? |  |
| B.5 Umožňují přístup k podpoře (včetně kolegiální podpory) a průběžnému vzdělávání v oblastech:   * řízení změny; * dohledu nad profesním rozvojem zaměstnanců v zájmu posílení inkluzivní praxe; * alokace zdrojů v zájmu spravedlivé podpory všech žáků? |  |
| B.6 Prosazují přístup k celokariérnímu profesnímu vzdělávání za účelem vypracování koherentních přístupů založených na zkoumání, které budují praxi a udržují ji v chodu? |  |
| B.7 Poskytují přístup ke zdrojům a podpoře, jakož i autonomii rozvíjet partnerství, včetně partnerství s univerzitami a institucemi vysokoškolského vzdělávání, za účelem prohloubení zapojení do výzkumu a uplatňování informované praxe? |  |
| B.8 Poskytují přístup ke zdrojům a adekvátnímu financování v zájmu uspokojování potřeb celé [školní komunity](#community)? |  |
| B.9 Poskytují přístup k průběžné podpoře, která odpovídá daným úrovním autonomie? |  |
| B.10 Poskytují přístup k podpoře pro finanční řízení a radám ohledně spravedlivé alokace zdrojů? |  |
| B.11 Poskytují přístup ke zdrojům v zájmu rozvoje kapacity pracovních sil pro rozmanitost a realizaci národních politických iniciativ? |  |
| B.12 Zajišťují přístup k [profesnímu vzdělávání a rozvoji,](#ProfessionalLearningDevelopment) kam spadá i znalost postižení a rozmanitost? |  |
| B.13 Umožňují týmům ve vedení škol nést odpovědnost (vůči žákům, rodinám, místním komunitám) prostřednictvím mechanismů, které jsou sladěny s dalšími oblastmi politiky, čímž je zajištěna podpora pro politiku a praxi inkluzivního vzdělávání? |  |
| B.14 Slaďují odpovědnost za řízení a používání finančních zdrojů s dalšími oblastmi politiky? |  |
| B.15 Zajišťují soulad mezi národními/regionálním opatřeními týkajícími se odpovědnosti a politikou inkluzivního vzdělávání, aby vedoucí pracovníci škol mohli sladit [monitoring](#Monitoring), [sebehodnocení](#SelfReview) a vyhodnocení na úrovni školy? |  |
| B.16 Zajišťují, aby byly mechanismy odpovědnosti a zajištění kvality koherentní a podporovaly inkluzivní rozvoj? |  |
| B.17 Dávají vedoucím pracovníkům škol autonomii při výběru učitelů a zaměstnanců, kteří přebírají odpovědnost za úspěšnost a [pohodu](#wellbeing) všech žáků a snaží se je zvyšovat prostřednictvím inovativní pedagogiky [orientované na žáka](#Learnercentred)? |  |
| B.18 Dávají týmům ve vedení škol autonomii hrát hlavní roli, společně se zainteresovanými stranami, při [monitoringu](#Monitoring), [sebehodnocení](#SelfReview) a vyhodnocení, aby tak získaly informace o výsledcích žáků a zohlednily data pro účely průběžného zlepšování? |  |
| B.19 Zajišťují, aby měly týmy ve vedení škol autonomii činit informovaná rozhodnutí ohledně financování a spravedlivé alokace zdrojů? |  |
| B.20 Zajišťují autonomii při podporování všech žáků bez nálepkování či byrokratických procesů? |  |

**Je nutné zvážit další informace, kterým se výše uvedené otázky nevěnovaly?**

**Reflexe nad závěry ohledně organizačního rozvoje**

1. Politická opatření, která jsou již zavedená, mohou být považována za **silnou stránku**. Ve kterých oblastech jsou dle závěrů zavedena podpůrná politická opatření?
   1. Týkají se podpůrná politická opatření přístupu vedoucích pracovníků škol ke komunikaci, podpoře a zdrojům? (Viz opatření B.1–B.12)
   2. Týkají se podpůrná politická opatření odpovědnosti vedoucích pracovníků škol za sebehodnocení školy nebo [monitoring](#Monitoring)? (Viz opatření B.13–B.16)
   3. Týkají se podpůrná politická opatření autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování? (Viz opatření B.17–B.20)
2. Politická opatření, která jsou připravována, mohou být považována za **příležitost**. Kde je prostor na zlepšení nebo další rozvoj?
   1. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti přístupu ke komunikaci, podpoře a zdrojům:
   2. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti odpovědnosti, sebehodnocení školy či monitoringu:
   3. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování:
3. Která oblast je prioritou pro rozvoj politiky, jež podporuje roli inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci organizačního rozvoje?
4. Politická opatření nezbytná k podpoření role inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci osobního rozvoje

[Osobní rozvoj](#Human) je [základní funkce](#Core) inkluzivního vedení školy. Politika může podpořit inkluzivní vedoucí pracovníky škol i týmy ve vedení škol v této funkci tím, že poskytne přístup ke zdrojům a podpoře, nabídne rámec pro odpovědnost, [monitoring](#Monitoring) a hodnocení výukové praxe a dá vedoucím pracovníkům škol autonomii rozvíjet lidské zdroje podle potřeb školy.

Tabulka 12. Osobní rozvoj

| **Podporují politická opatření týmy pro inkluzivní vedení tím, že …** | **Důkazy a další komentáře** |
| --- | --- |
| C.1 Uvádí, že národní politika vzdělávání staví na principech inkluze, právech dětí a [spravedlnosti](#Equity)? |  |
| C.2 Zprostředkovává a podporuje spolupráci mezi poskytovateli profesního vzdělávání na ministerské, regionální a místní úrovni a školami v zájmu vypracování:   * kontinua příležitostí k profesnímu vzdělávání; * dohodnutého rámce kompetencí pro budoucí i současné inkluzivní vedoucí pracovníky škol? |  |
| C.3 Zajišťují konkrétní profesní vzdělávání pro vedoucí pracovníky škol v oblasti výuky v různorodých prostředích a rozvoje inkluzivní vzdělávací praxe? |  |
| C.4 Zavádí strategie rozvoje kompetencí vedení lidí (např. vedení školy nebo role v oblasti vedení podpory učení) pro inkluzivní vzdělávání v rámci všech relevantních příležitostí k profesnímu vzdělávání? |  |
| C.5 Stanovují kritéria/kompetence pro učitele a vedoucí pracovníky škol, kteří pracují v oblasti inkluzivního vzdělávání, a zajišťují příležitosti si příslušné schopnosti osvojit? |  |
| C.6 Zaměřují se na posílení profese učitelů a vedení školy a uznávají výhody praxe založené na spolupráci v rámci profesního vzdělávání, rozvoje a podpory? |  |
| C.7 Poskytují přístup k sítím, příležitostem ke coachingu a mentoringu, k podpoře pro hodnocení a poradenství ke zlepšování školy? |  |
| C.8 Zajišťují přístup ke zdrojům za účelem rozvoje učitelů a zaměstnanců a jejich pracovního prostředí? |  |
| C.9 Prosazují přístup k celokariérnímu profesnímu vzdělávání za účelem vypracování koherentních přístupů založených na zkoumání, které budují praxi a udržují ji v chodu? |  |
| C.10 Zajišťují přístup k údajům na různých úrovních politiky, aby mohly být využity jako důkazní podklady? |  |
| C.11 Zajišťují autonomii vedení při rozhodování o různorodých povinnostech vedoucích pracovníků škol, aby bylo možné vyvážit problémy týkající se správy a inkluzivního vedení školy? |  |
| C.12 Prosazují autonomii při rozvoji/podporování učitelů a zaměstnanců formou sdílených úkolů zaměřených na vedení a [profesního vzdělávání a rozvoje](#ProfessionalLearningDevelopment) založeného na spolupráci? |  |
| C.13 Dávají vedoucím pracovníkům škol autonomii při výběru učitelů a zaměstnanců, kteří přebírají odpovědnost za úspěšnost a [pohodu](#wellbeing) všech žáků a snaží se je zvyšovat prostřednictvím inovativní pedagogiky [orientované na žáka](#Learnercentred)? |  |

**Je nutné zvážit další informace, kterým se výše uvedené otázky nevěnovaly?**

**Reflexe nad závěry ohledně osobního rozvoje**

1. Politická opatření, která jsou již zavedená, mohou být považována za **silnou stránku**. Ve kterých oblastech jsou dle závěrů zavedena podpůrná politická opatření?
   1. Týkají se podpůrná politická opatření přístupu vedoucích pracovníků škol ke komunikaci, podpoře a zdrojům? (Viz opatření C.1–C4, C6–C.10)
   2. Týkají se podpůrná politická opatření odpovědnosti vedoucích pracovníků škol za sebehodnocení školy nebo [monitoring](#Monitoring)? (Viz opatření C.5)
   3. Týkají se podpůrná politická opatření autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování? (Viz opatření C.11–C.13)
2. Politická opatření, která jsou připravována, mohou být považována za **příležitost**. Kde je prostor na zlepšení nebo další rozvoj?
3. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti přístupu ke komunikaci, podpoře a zdrojům:
4. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti odpovědnosti, sebehodnocení školy či monitoringu:
5. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování:
6. Která oblast je prioritou pro rozvoj politiky, jež podporuje roli inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci osobního rozvoje?

Společná sebereflexe vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik

Tato část nástroje sebereflexe uznává synergie mezi vedoucími pracovníky škol a tvůrci politik při dosahování pozitivní změny směrem k inkluzivnějšímu vzdělávání. Stimuluje profesionální dialog a rozvoj politiky založený na spolupráci.

Na [inkluzivní vedení škol](#leadership) mají vliv mezinárodní úmluvy a dohody, jakož i legislativa a politika na národní, regionální a komunitní úrovni. Politika určuje dostupné zdroje (**přístup**), flexibilitu při rozhodování (**autonomie**) a za co nese vedení školy (v každé formě) podle kontextu a kultury odpovědnost v rámci procesů [monitoringu](#Monitoring) a hodnocení (**odpovědnost**).

Praxe, role a povinnosti inkluzivního vedení se pohybují na rozhraní mezi vzdělávacími politikami a jejich zaváděním ve školách. Tato praxe zdůrazňuje potenciál vedoucích pracovníků škol hrát klíčovou roli při podpoře transformace širšího systému napříč různými úrovněmi politiky i v rámci svých škol.

Inkluzivní vedení školy je ovlivněno politikou. Je také zodpovědné za přetvoření politiky a legislativy tak, aby se inkluzivní vzdělávací praxe vylepšila. [Inkluzivní vedoucí pracovníci škol](#leader) mohou ovlivnit politiku na místní, regionální a národní úrovni, pokud jsou zavedeny vhodné mechanismy komunikace a poskytování zpětné vazby tvůrcům politik na národní úrovni.

**Vedoucí pracovníci škol a tvůrci politik** mohou společně používat návodné otázky k vzájemnému sdílení informací a projednání, jaké kroky je nutné podniknout po stanovení priorit v těchto oblastech: [Sebereflexe pro vedoucí pracovníky škol](#School_leaders) a [Sebereflexe pro tvůrce politik](#Policy_makers).

Tento nástroj umožňuje vedoucím pracovníkům škol i tvůrcům politik představit, pozorovat, projednat a vyjednávat o klíčových silných stránkách, příležitostech k dalšímu rozvoji, výzvách a prioritách. Účelem je zdůraznit rozdíly v úhlech pohledu a rozpory mezi inkluzivním vedením škol v praxi ([**standardy**](#Standards) **pro inkluzivní vedení škol v praxi**) a stávajícími politickými opatřeními (**podpůrná politická opatření**) a zvážit možné budoucí kroky.

Před touto společnou sebereflexí je nutné, aby ji vedoucí pracovníci škol a tvůrci politik nejprve provedli samostatně. Lze je provést v plném rozsahu, pouze v rozsahu jednotlivých částí [určování směru](#SettingDirection), [organizačního rozvoje](#Organisational) a [osobního rozvoje](#Human) nebo se zaměřením na určité kategorie v rámci jednotlivých částí.

Proces společné sebereflexe zahrnuje:

* + [Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření při určování směru](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření v rámci organizačního rozvoje](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření v rámci osobního rozvoje](#role_policy_measures_human_dev).

Pro každou ze tří oblastí pro společnou reflexi jsou uvedeny tabulky. Respondenti mohou tyto tabulky použít k zaznamenání:

* projednaných priorit;
* prioritních kroků, kterým je nutné se věnovat;
* společně dohodnutých priorit;
* společně dohodnutých závazků.

Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření při určování směru

1. Kde se nyní nacházíme? Výměna informací o silných stránkách, příležitostech a oblastech k dalšímu šetření

Tato část je určena k posouzení míry, do jaké lze stávající vedení školy považovat za inkluzivní. V závislosti na účastnících fokusní skupiny může tato část zahrnovat informace o tom, kde se vaše země, region, obec nebo místní škola momentálně nachází na cestě k inkluzivnímu vzdělávání pro všechny.

Výměna informací ve fokusní skupině vychází z reflexí nad odpověďmi z částí o určování směru. S výměnou informací pomůže tabulka č. 13 níže, ve které jsou uvedeny relevantní otázky.

1. krok: Prezentace závěrů a reflexí

Každá skupina odprezentuje své hlavní závěry a reflexe.

Mapování odpovědí vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik z reflexí:

Otázky k předběžné reflexi pro **vedoucí pracovníky škol**:

1. Jak inkluzivní je naše praxe v rámci vedení školy při určování směru naší školy?
2. Jaké jsou v tomto ohledu naše silné stránky?
3. V jakých oblastech se musíme zlepšit/dále rozvíjet?

Otázky k předběžné reflexi pro **tvůrce politik**:

1. Ve kterých oblastech jsou dle závěrů zavedena podpůrná politická opatření?
   1. Týkají se podpůrná politická opatření přístupu vedoucích pracovníků škol ke komunikaci, podpoře a zdrojům? (Viz opatření A.1–A.6)
   2. Týkají se podpůrná politická opatření odpovědnosti vedoucích pracovníků škol za sebehodnocení školy nebo [monitoring](#Monitoring)? (Viz opatření A.7–A.8)
   3. Týkají se podpůrná politická opatření autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování? (Viz opatření A.9–A.12)
2. Kde je prostor na zlepšení nebo další rozvoj?
   1. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti přístupu ke komunikaci, podpoře a zdrojům
   2. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti odpovědnosti, sebehodnocení školy či monitoringu
   3. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování

2. krok: Otázky a diskuze

Po každé prezentaci následuje prostor na otázky a reakce. Tato diskuze je moderovaná a jsou pořízeny poznámky.

Tabulka 13. Projednané priority

| **Která skupina zainteresovaných stran? (vedoucí pracovníci škol, tvůrci politik nebo obě tyto skupiny)** | **Jaké jsou silné stránky?** | **Jaké jsou příležitosti?** | **Jakým oblastem je nutné se věnovat?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kam se chceme dostat? Výměna informací o oblastech ke zlepšení a společných cílech

Tato část je určena hledání společné řeči ohledně toho, jaké oblasti je nezbytné zlepšit v zájmu dosažení společného cíle inkluzivního vzdělávání, které umožňuje účast, zvyšuje úspěšnost, podporuje [pohodu](#wellbeing)a vytváří pocit sounáležitosti u **všech** žáků, včetně těch, kteří jsou nejvíce ohroženi vyloučením. V rámci tohoto společného cíle může každá skupina zainteresovaných stran formulovat konkrétní cíle, kterých je nezbytné dosáhnout k dosažení toho společného.

Výměna informací ve fokusní skupině vychází z reflexí nad odpověďmi z částí o určování směru. S výměnou informací pomůže tabulka č. 14, ve které jsou uvedeny relevantní otázky.

1. krok: Prezentace závěrů a reflexí

Každá skupina odprezentuje své hlavní závěry a reflexe.

Mapování odpovědí vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik z reflexí:

Otázky k předběžné reflexi pro **vedoucí pracovníky škol**:

1. Jaké jsou naše tři hlavní problémy?
2. V jakých oblastech jsou potřeba politiky, které by podpořily naši praxi?
3. O jakých problémech bychom chtěli s tvůrci politik diskutovat především?

Otázka k předběžné reflexi pro **tvůrce politik**:

Která oblast je prioritou pro rozvoj politiky, která podporuje roli inkluzivních vedoucích pracovníků škol při určování směru?

2. krok: Otázky a diskuze

Po každé prezentaci následuje prostor na otázky a reakce. Tato diskuze je moderovaná a jsou pořízeny poznámky.

Tabulka 14. Prioritní kroky, kterým je nutné se věnovat (max. 3)

| **Kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Kroky pro tvůrce politik** | **Společné kroky** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. krok: Stanovení priority jednotlivých kroků

Budou dohodnuty tři prioritní kroky pro každou skupinu zainteresovaných stran, včetně tří společných prioritních kroků. Individuální prioritní kroky mohou, ale nemusí být stejné jako ty společné. K dohodě lze dospět sepsáním priorit a uplatněním bodového systému (kdy má každý účastník určitý počet bodů, které může rozdělit mezi kroky, a zvoleny jsou kroky s nejvíce hlasy) nebo hlasováním. Tak budou určeny kroky, s nimiž se má dále pracovat.

Tabulka 15. Společně dohodnuté priority (max. 3)

| **Prioritní kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Prioritní kroky pro tvůrce politik** | **Společné prioritní kroky** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. K čemu se zavazujeme? Výměna informací, jejímž výsledkem je stanovení kroků, které mají obě strany podniknout

Tato část vyžaduje, aby se každá skupina zainteresovaných stran zavázala ke krokům, které může podniknout samostatně nebo společně.

Podle dohodnutých prioritních kroků by se měla skupina dohodnout na tom, se kterými kroky budou dále pracovat a zda se jedná o krátkodobé (okamžité) kroky nebo zda vyžadují dlouhodobé plánování. K dohodě lze dospět uplatněním bodového systému (kdy má každý účastník určitý počet bodů, které může rozdělit mezi kroky, a zvoleny jsou kroky s nejvíce hlasy) nebo hlasováním. Tak budou určeny kroky, s nimiž se má dále pracovat v krátkodobém či dlouhodobém horizontu. Navíc by měla skupina konkrétně uvést, jak se má s každým krokem dále pracovat.

Tabulky č. 16–18 jsou určeny k zaznamenání dohodnutých závazků (max. 3 na tabulku).

Tabulka 16. Závazky vedoucích pracovníků škol

| **Prioritní kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabulka 17. Závazky tvůrců politik

| **Prioritní kroky pro tvůrce politik** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabulka 18. Společné závazky

| **Společné prioritní kroky** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření v rámci organizačního rozvoje

1. Kde se nyní nacházíme? Výměna informací o silných stránkách, příležitostech a oblastech k dalšímu šetření

Tato část je určena k posouzení míry, do jaké lze stávající vedení školy považovat za inkluzivní. Kde se daná země, region, obec nebo místní škola momentálně nachází na cestě k inkluzivnímu vzdělávání pro všechny?

Výměna informací ve fokusní skupině vychází z reflexí nad odpověďmi z částí o organizačním rozvoji. S výměnou informací pomůže tabulka č. 19, ve které jsou uvedeny relevantní otázky.

1. krok: Prezentace závěrů a reflexí

Každá skupina odprezentuje své hlavní závěry a reflexe.

Mapování odpovědí vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik z reflexí:

Otázky k předběžné reflexi pro **vedoucí pracovníky škol**:

1. Jak inkluzivní je naše praxe v rámci vedení školy při zajišťování organizačního rozvoje naší školy?
2. Jaké jsou v tomto ohledu naše silné stránky?
3. V jakých oblastech se musíme zlepšit/dále rozvíjet?

Otázky k předběžné reflexi pro **tvůrce politik**:

1. Ve kterých oblastech jsou dle závěrů zavedena podpůrná politická opatření?
   1. Týkají se podpůrná politická opatření přístupu vedoucích pracovníků škol ke komunikaci, podpoře a zdrojům? (Viz opatření B.1–B.12)
   2. Týkají se podpůrná politická opatření odpovědnosti vedoucích pracovníků škol za sebehodnocení školy nebo [monitoring](#Monitoring)? (Viz opatření B.13–B.16)
   3. Týkají se podpůrná politická opatření autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování? (Viz opatření B.17–B.20)
2. Kde je prostor na zlepšení nebo další rozvoj?
   1. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti přístupu ke komunikaci, podpoře a zdrojům
   2. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti odpovědnosti, sebehodnocení školy či monitoringu
   3. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování

2. krok: Otázky a diskuze

Po každé prezentaci následuje prostor na otázky a reakce. Tato diskuze je moderovaná a jsou pořízeny poznámky.

Tabulka 19. Projednané priority

| **Která skupina zainteresovaných stran? (vedoucí pracovníci škol, tvůrci politik nebo obě tyto skupiny)** | **Jaké jsou silné stránky?** | **Jaké jsou příležitosti?** | **Jakým oblastem je nutné se věnovat?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kam se chceme dostat? Výměna informací o oblastech ke zlepšení a společných cílech

Tato část je určena hledání společné řeči ohledně toho, jaké oblasti je nezbytné zlepšit v zájmu dosažení společného cíle inkluzivního vzdělávání, které umožňuje účast, zvyšuje úspěšnost, podporuje [pohodu](#wellbeing)a vytváří pocit sounáležitosti u **všech** žáků, včetně těch, kteří jsou nejvíce ohroženi vyloučením. V rámci tohoto společného cíle může každá skupina zainteresovaných stran formulovat konkrétní cíle, kterých je nezbytné dosáhnout k dosažení toho společného.

Výměna informací ve fokusní skupině vychází z reflexí nad odpověďmi z částí o organizačním rozvoji. S výměnou informací pomůže tabulka č. 20, ve které jsou uvedeny relevantní otázky.

1. krok: Prezentace závěrů a reflexí

Každá skupina odprezentuje své hlavní závěry a reflexe.

Mapování odpovědí vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik z reflexí:

Otázky k předběžné reflexi pro **vedoucí pracovníky škol**:

1. Jaké jsou naše tři hlavní problémy?
2. V jakých oblastech jsou potřeba politiky, které by podpořily naši praxi?
3. O jakých problémech bychom chtěli s tvůrci politik diskutovat především?

Otázka k předběžné reflexi pro **tvůrce politik**:

Která oblast je prioritou pro rozvoj politiky, jež podporuje roli inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci organizačního rozvoje?

2. krok: Otázky a diskuze

Po každé prezentaci následuje prostor na otázky a reakce. Tato diskuze je moderovaná a jsou pořízeny poznámky.

Tabulka 20. Prioritní kroky, kterým je nutné se věnovat (max. 3)

| **Kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Kroky pro tvůrce politik** | **Společné kroky** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. krok: Stanovení priority jednotlivých kroků

Budou dohodnuty tři prioritní kroky pro každou skupinu zainteresovaných stran, včetně tří společných prioritních kroků. Individuální prioritní kroky mohou, ale nemusí být stejné jako ty společné. K dohodě lze dospět sepsáním priorit a uplatněním bodového systému (kdy má každý účastník určitý počet bodů, které může rozdělit mezi kroky, a zvoleny jsou kroky s nejvíce hlasy) nebo hlasováním. Tak budou určeny kroky, s nimiž se má dále pracovat.

Tabulka 21. Společně dohodnuté priority (max. 3)

| **Prioritní kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Prioritní kroky pro tvůrce politik** | **Společné prioritní kroky** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. K čemu se zavazujeme? Výměna informací, jejímž výsledkem je stanovení kroků, které mají obě strany podniknout

Tato část vyžaduje, aby se každá skupina zainteresovaných stran zavázala ke krokům, které může podniknout samostatně nebo společně.

Podle dohodnutých prioritních kroků by se měla skupina dohodnout na tom, se kterými kroky budou dále pracovat a zda se jedná o krátkodobé (okamžité) kroky nebo zda vyžadují dlouhodobé plánování. K dohodě lze dospět uplatněním bodového systému (kdy má každý účastník určitý počet bodů, které může rozdělit mezi kroky, a zvoleny jsou kroky s nejvíce hlasy) nebo hlasováním. Tak budou určeny kroky, s nimiž se má dále pracovat v krátkodobém či dlouhodobém horizontu. Navíc by měla skupina konkrétně uvést, jak se má s každým krokem dále pracovat.

Tabulky č. 22–24 jsou určeny k zaznamenání dohodnutých závazků (max. 3 na tabulku).

Tabulka 22. Závazky vedoucích pracovníků škol

| **Prioritní kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabulka 23. Závazky tvůrců politik

| **Prioritní kroky pro tvůrce politik** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabulka 24. Společné závazky

| **Společné prioritní kroky** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Reflexe nad rolí vedoucích pracovníků škol a politických opatření v rámci osobního rozvoje

1. Kde se nyní nacházíme? Výměna informací o silných stránkách, příležitostech a oblastech k dalšímu šetření

Tato část je určena k posouzení míry, do jaké lze stávající vedení školy považovat za inkluzivní. Kde se daná země, region, obec nebo místní škola momentálně nachází na cestě k inkluzivnímu vzdělávání pro všechny?

Výměna informací ve fokusní skupině vychází z reflexí nad odpověďmi z částí o osobním rozvoji. S výměnou informací pomůže tabulka č. 25, ve které jsou uvedeny relevantní otázky.

1. krok: Prezentace závěrů a reflexí

Každá skupina odprezentuje své hlavní závěry a reflexe.

Mapování odpovědí vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik z reflexí:

Otázky k předběžné reflexi pro **vedoucí pracovníky škol**:

1. Jak inkluzivní je naše praxe v rámci vedení školy při rozvoji všech zaměstnanců naší školy?
2. Jaké jsou v tomto ohledu naše silné stránky?
3. V jakých oblastech se musíme zlepšit/dále rozvíjet?

Otázky k předběžné reflexi pro **tvůrce politik**:

1. Ve kterých oblastech jsou dle závěrů zavedena podpůrná politická opatření?
   1. Týkají se podpůrná politická opatření přístupu vedoucích pracovníků škol ke komunikaci, podpoře a zdrojům? (Viz opatření C1–4, C.6–C.10)
   2. Týkají se podpůrná politická opatření odpovědnosti vedoucích pracovníků škol za sebehodnocení školy nebo [monitoring](#Monitoring)? (Viz opatření C.5)
   3. Týkají se podpůrná politická opatření autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování? (Viz opatření C.11–C.13)
2. Kde je prostor na zlepšení nebo další rozvoj?
   1. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti přístupu ke komunikaci, podpoře a zdrojům
   2. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti odpovědnosti, sebehodnocení školy či monitoringu
   3. Zlepšení nebo další rozvoj nezbytný v oblasti autonomie vedoucích pracovníků škol při rozhodování

2. krok: Otázky a diskuze

Po každé prezentaci následuje prostor na otázky a reakce. Tato diskuze je moderovaná a jsou pořízeny poznámky.

Tabulka 25. Projednané priority

| **Která skupina zainteresovaných stran? (vedoucí pracovníci škol, tvůrci politik nebo obě tyto skupiny)** | **Jaké jsou silné stránky?** | **Jaké jsou příležitosti?** | **Jakým oblastem je nutné se věnovat?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kam se chceme dostat? Výměna informací o oblastech ke zlepšení a společných cílech

Tato část je určena hledání společné řeči ohledně toho, jaké oblasti je nezbytné zlepšit v zájmu dosažení společného cíle inkluzivního vzdělávání, které umožňuje účast, zvyšuje úspěšnost, podporuje [pohodu](#wellbeing)a vytváří pocit sounáležitosti u **všech** žáků, včetně těch, kteří jsou nejvíce ohroženi vyloučením. V rámci tohoto společného cíle může každá skupina zainteresovaných stran formulovat konkrétní cíle, kterých je nezbytné dosáhnout k dosažení toho společného.

Výměna informací ve fokusní skupině vychází z reflexí nad odpověďmi z částí o osobním rozvoji. S výměnou informací pomůže tabulka č. 26, ve které jsou uvedeny relevantní otázky.

1. krok: Prezentace závěrů a reflexí

Každá skupina odprezentuje své hlavní závěry a reflexe.

Mapování odpovědí vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik z reflexí:

Otázky k předběžné reflexi pro **vedoucí pracovníky škol**:

1. Jaké jsou naše tři hlavní problémy?
2. V jakých oblastech jsou potřeba politiky, které by podpořily naši praxi?
3. O jakých problémech bychom chtěli s tvůrci politik diskutovat především?

Otázka k předběžné reflexi pro **tvůrce politik**:

Která oblast je prioritou pro rozvoj politiky, jež podporuje roli inkluzivních vedoucích pracovníků škol v rámci osobního rozvoje?

2. krok: Otázky a diskuze

Po každé prezentaci následuje prostor na otázky a reakce. Tato diskuze je moderovaná a jsou pořízeny poznámky.

Tabulka 26. Prioritní kroky, kterým je nutné se věnovat (max. 3)

| **Kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Kroky pro tvůrce politik** | **Společné kroky** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. krok: Stanovení priority jednotlivých kroků

Budou dohodnuty tři prioritní kroky pro každou skupinu zainteresovaných stran, včetně tří společných prioritních kroků. Individuální prioritní kroky mohou, ale nemusí být stejné jako ty společné. K dohodě lze dospět sepsáním priorit a uplatněním bodového systému (kdy má každý účastník určitý počet bodů, které může rozdělit mezi kroky, a zvoleny jsou kroky s nejvíce hlasy) nebo hlasováním. Tak budou určeny kroky, s nimiž se má dále pracovat.

Tabulka 27. Společně dohodnuté priority (max. 3)

| **Prioritní kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Prioritní kroky pro tvůrce politik** | **Společné prioritní kroky** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. K čemu se zavazujeme? Výměna informací, jejímž výsledkem je stanovení kroků, které mají obě strany podniknout

Tato část vyžaduje, aby se každá skupina zainteresovaných stran zavázala ke krokům, které může podniknout samostatně nebo společně.

Podle dohodnutých prioritních kroků by se měla skupina dohodnout na tom, se kterými kroky budou dále pracovat a zda se jedná o krátkodobé (okamžité) kroky nebo zda vyžadují dlouhodobé plánování. K dohodě lze dospět uplatněním bodového systému (kdy má každý účastník určitý počet bodů, které může rozdělit mezi kroky, a zvoleny jsou kroky s nejvíce hlasy) nebo hlasováním. Tak budou určeny kroky, s nimiž se má dále pracovat v krátkodobém či dlouhodobém horizontu. Navíc by měla skupina konkrétně uvést, jak se má s každým krokem dále pracovat.

Tabulky č. 28–30 jsou určeny k zaznamenání dohodnutých závazků (max. 3 na tabulku).

Tabulka 28. Závazky vedoucích pracovníků škol

| **Prioritní kroky pro vedoucí pracovníky škol** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabulka 29. Závazky tvůrců politik

| **Prioritní kroky pro tvůrce politik** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabulka 30. Společné závazky

| **Společné prioritní kroky** | **Krátkodobé/dlouhodobé** | **Jak s nimi dále pracovat** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Příloha č. 1: Pokyny pro používání nástroje sebereflexe

Tyto pokyny uvádí příklad toho, jak se na používání nástroje sebereflexe SISL připravit a jak jeho používání řídit. Skládá se ze tří částí:

[**1. část**](#Section1) vysvětluje role a povinnosti pořadatelů a účastníků.

[**2. část**](#Section2) obsahuje pokyny pro přípravu na sebereflexní aktivitu v rámci zemí. Patří sem praktické informace ohledně používání nástroje ve skupinách a navrhované struktury pro organizaci práce ve fokusních skupinách.

[**3. část**](#Section3) nabízí stručný přehled toho, jak sebereflexní aktivitu zaznamenat.

1. část: Role a povinnosti

V rámci sebereflexní aktivity jsou zastoupeny tyto role:

* **organizační tým**, který je odpovědný za organizaci sebereflexní aktivity;
* **účastníci**, kteří jsou skupinou sestávající z tvůrců politik a vedoucích pracovníků škol pozvanou k účasti na aktivitě.

Organizační tým

Úkolem role organizačního týmu je naplánovat a provést sebereflexní aktivitu tak, aby nabídla maximální možnost pro sběr informací o reflexích týkajících se klíčové problematiky pro podporu inkluzivního vedení škol v dané zemi.

Před sebereflexní aktivitou

* Proveďte průzkum a dohodněte se, které účastníky pozvat a jak zapojit vedoucí pracovníky škol i tvůrce politik
* Pozvěte účastníky na setkání (další informace v následující části)
* Zorganizuje praktické záležitosti setkání
* Zajistěte místo na setkání s požadovaným vybavením
* Před setkáním připravte materiály, např.:
* program setkání
* seznamy účastníků (v souladu s předpisy o ochraně osobních údajů každé země)
* Nástroj sebereflexe v jazyce účastníků. Díky tomu se budou moci účastníci připravit, aby byl jejich přínos co nejvyšší.

Během sebereflexní aktivity

* Ujměte se uvádění/předsednictví akce nebo zvolte facilitátora
* Zapojte/angažujte příslušné zainteresované strany
* Sbírejte informace ze setkání pro účely sestavení zprávy o výsledcích aktivity.

Po sebereflexní aktivitě

* Sestavte zprávu o hlavních diskuzích v průběhu setkání.

Účastníci sebereflexní aktivity

Úkolem účastníků je zamyslet se nad tím, jak jsou vedoucí pracovníci škol podporováni, aby ke své práci přistupovali inkluzivně.

Před aktivitou

* Připravte se na účast v diskuzích ohledně inkluzivního vzdělávání a rolí vedoucích pracovníků škol.

V průběhu aktivity

* Aktivně přispívejte do všech diskuzí
* Poskytněte zpětnou vazbu k nástroji sebereflexe.

Po aktivitě

* (V závislosti na preferenci dané země) Připojte komentáře k návrhu zprávy o sebereflexi.

2. část: Praktická organizace

Zatímco cíl sebereflexní aktivity je jasný, její organizace je flexibilní v tom smyslu, že si každá země může zvolit své zaměření. Země se mohou rozhodnout soustředit na konkrétní školní komunitu, region nebo lokalitu, na určitou základní funkci vedoucích pracovníků škol / týmů ve vedení škol nebo na konkrétní kategorie v rámci základních funkcí. To má dopad na volbu účastníků.

Aktivita může trvat půl dne nebo déle. Podle toho musí být vyřešeny praktické záležitosti.

Vyhledání a pozvání účastníků

Abyste získali širší reflexi ohledně toho, jak jsou vedoucí pracovníci škol podporováni ve snaze o inkluzivní přístup, a celou řadu pohledů na používání nástroje sebereflexe, pozvěte k účasti klíčovou skupinu zainteresovaných stran. Stávající formalizované struktury, které umožňují diskuzi a výměnu informací mezi vedoucími pracovníky škol, týmy ve vedení škol a tvůrci politik mohou sestavení fokusních skupin zjednodušit. Zainteresované strany lze také pozvat prostřednictvím profesních sítí, spolků či osobních kontaktů.

V závislosti na zaměření mohou účastníci zastupovat různé úrovně vzdělávacího systému. Musí zastupovat obě níže uvedené skupiny zainteresovaných stran:

* **Vedoucími pracovníky škol a týmy ve vedení škol** se rozumí (mimo jiné) ředitelé, vedoucí pracovníci na vyšší úrovni, na střední úrovni a učitelé, podpůrný personál, specializované komunitní a podpůrné služby, členové školních rad a zainteresované strany zapojené v rámci systému do podpory vedení.
* Mezi **tvůrce politik** patří (mimo jiné) tvůrci politik na úrovni komunity, obce, regionální a národní úrovni, kteří jsou pověřeni výkonem funkce v oblasti vzdělávání nebo v jiných oborech s dopadem na vzdělávání, jako jsou například inspektoři, zdravotní a sociální služby nebo osoby odpovědné za zajištění kvality.

Tyto výčty nejsou vyčerpávající, protože skupiny zainteresovaných stran se mohou v jednotlivých zemích lišit. Taktéž záleží na oblasti zaměření dané aktivity. Organizační tým se může například rozhodnout zaměřit na konkrétní region, a případně také úroveň školy. Dále je důležité spojit vedoucí pracovníky škol a týmy ve vedení škol s tvůrci politik, jejichž rozhodnutí mají na práci těchto osob dopad.

Organizační tým by měl rozeslat účastníkům pozvánky nejpozději čtyři týdny před setkáním a uvést, kdy a kde se bude konat.

Organizace fokusních skupin a návrh programu setkání

Účastníci jsou rozděleni do fokusních skupin. Velikost a počet skupin se může lišit podle počtu účastníků. Pro každou fokusní skupinu jsou přiděleny role **moderátora**, **časoměřiče** a **zapisovatele**.

* **Moderátor** moderuje diskuze a zajišťuje, aby byly vyslyšeny všechny hlasy.
* **Časoměřič** zajišťuje, aby aktivita probíhala podle časového plánu.
* **Zapisovatel** dělá za skupinu poznámky.

Každá fokusní skupina by měla pokud možno dostat notebook (nebo je třeba ji požádat, aby si přinesla vlastní), aby mohla zaznamenávat odpovědi do šablony nástroje sebereflexe ve Wordu. Není-li to možné, skupiny mohou psát do vytištěné verze nástroje sebereflexe. Každý účastník by měl obdržet tištěnou kopii nástroje.

Reflexe fokusní skupiny má **dvě fáze**:

1. Účastníci jsou rozděleni do fokusních skupin podle svých rolí jakožto vedoucí pracovníci škol / členové týmů ve vedení škol nebo tvůrci politik (počet účastníků v každé fokusní skupině se může lišit, avšak maximum je 8–10 osob na skupinu). Tato část může zabrat 1,5–2 hodiny. Postup je následující:
   1. Fokusní skupiny s vedoucími pracovníky škol / členy týmů ve vedení škol pracují na [**Sebereflexi pro vedoucí pracovníky škol**](#School_leaders).
   2. Fokusní skupiny s tvůrci politik pracují na [**Sebereflexi pro tvůrce politik**](#Policy_makers).
2. Účastníci budou přerozděleni do nových fokusních skupin. V každé skupině budou stejnoměrně zastoupeni tvůrci politik i vedoucí pracovníci škol / členové týmů ve vedení škol. Tyto nové fokusní skupiny pracují na [**Společné sebereflexi vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik**](#Joint). Tato část může zabrat až 2 hodiny.

Návrh programu setkání

Tabulka č. 31 uvádí přibližné načasování pro každou část programu setkání. Tyto časy jsou pouze orientační a lze je přizpůsobit kontextu a možnostem jednotlivých zemí. Zajistěte, aby účastníci dostali před setkáním konečnou verzi programu.

Tabulka 31. Návrh programu

| **Čas** | **Sezení** | **Místnost / praktické záležitosti** |
| --- | --- | --- |
| 15 minut | Přivítání účastníků, jejich představení a vysvětlení průběhu setkání | Všichni společně |
| 1,5–2 hodiny | Fokusní skupiny, 1. fáze  Vedoucí pracovníci škol / týmy ve vedení škol a tvůrci politik v samostatných skupinách | Skupinové stoly / místnosti |
| 15–30 minut | Přestávka | – |
| 1,5–2 hodiny | Fokusní skupiny, 2. fáze  Vedoucí pracovníci škol / týmy ve vedení škol a tvůrci politik ve společných skupinách | Skupinové stoly / místnosti |
| 15–30 minut | Přestávka | – |
| 15–30 minut | Společné reflexe a komentáře se všemi účastníky | Všichni společně |

3. část: Záznamy ze sebereflexní aktivity

Z výstupů ze sebereflexní aktivity lze sestavit zprávu o inkluzivním vedení školy pro zúčastněné školy a organizace zapojené do školní politiky v dané zemi.

Nástroj sebereflexe nabízí jasnou strukturu pro shrnutí výsledků. Závěry z práce fokusních skupin na jednotlivých částech nástroje sebereflexe lze zaznamenat do zprávy s touto strukturou:

* Hlavní problémy zmíněné vedením škol
* Hlavní problémy zmíněné tvůrci politik
* Dohodnuté oblasti jednání.

Příloha č. 2: Přizpůsobení nástroje sebereflexe kontextu dané země

Nástroj sebereflexe je dokument s otevřeným zdrojem. Uživatelé jej proto mohou přeložit a přizpůsobit politickému kontextu, kterým se řídí každý školní systém a práce vedoucích pracovníků škol a týmů ve vedení školy. Tato přizpůsobení se mohou zaměřovat na role vedoucích pracovníků škol / týmů ve vedení škol, centralizovanou nebo decentralizovanou správu a řízení, jazyk a terminologii používanou v příslušné zemi nebo propojení stávajících standardů/opatření s relevantními strukturami v dané zemi.

Navrhovaným **prvním krokem** při přizpůsobování nástroje je absolvování pilotního procesu. Pilotní příprava nástroje sebereflexe zahrnuje identifikaci příslušných zainteresovaných stran ze dvou skupin:

* **Vedoucími pracovníky škol a týmy ve vedení škol** se rozumí (mimo jiné) ředitelé, vedoucí pracovníci na vyšší úrovni, na střední úrovni a učitelé, podpůrný personál, specializované komunitní a podpůrné služby, členové školních rad a zainteresované strany zapojené v rámci systému do podpory vedení.
* Mezi **tvůrce politik** patří (mimo jiné) tvůrci politik na úrovni komunity, obce, regionální a národní úrovni, kteří jsou pověřeni výkonem funkce v oblasti vzdělávání nebo v jiných oborech s dopadem na vzdělávání, jako jsou například inspektoři, zdravotní a sociální služby nebo osoby odpovědné za zajištění kvality.

Tyto výčty nejsou vyčerpávající, protože skupiny zainteresovaných stran se mohou v jednotlivých zemích lišit.

**Druhým krokem** je pozvání příslušných zainteresovaných stran, aby nástroj prodiskutovaly. To lze provést prostřednictvím fokusních skupin (např. viz [příloha č. 1](#ANNEX1)), prostřednictvím individuálních rozhovorů se zainteresovanými stranami nebo prostřednictvím dotazníku s otevřenými otázkami. Pokud již formalizované struktury pro spojování zainteresovaných stran existují, mohou umožnit diskuzi mezi vedoucími pracovníky škol, týmy ve vedení škol a tvůrci politik. Zainteresované strany lze také pozvat prostřednictvím profesních sítí, spolků či osobních kontaktů.

Cílem diskuze je určit, jaké změny jsou nezbytné k tomu, aby byl nástroj sebereflexe užitečný v kontextu dané země. To by mohlo zahrnovat:

* rozhodování o tom, které aspekty nástroje lze používat;
* propojení nástroje s aktuálním politickým a legislativním kontextem (standardy nebo nástroje zajištění kvality specifické pro danou zemi);
* kontrolu, zda obsahuje otázky, které jsou v kontextu dané země nadbytečné;
* přezkum a přizpůsobení jazyka a konceptů kontextu dané země při současném zachování základní vize původního dokumentu a principů inkluze;
* rozhodování o procesu zavedení nástroje sebereflexe v dané zemi. To zahrnuje reflexi ohledně toho, zda a jak bude před použitím nástroje nezbytné absolvovat školení či přípravu.

Upozorňujeme, že změny v dokumentu mohou mít vliv na interní odkazy, zejména v tabulkách, které odkazují na role vedoucích pracovníků škol a politická opatření a na glosář.

Příloha č. 3: Glosář pojmů

Tento glosář obsahuje sdílenou terminologii, kterou mohou používat všichni odborníci. Definice pocházejí z různých zdrojů:

* Stávající definice, které jsou používány na mezinárodní úrovni, zejména klíčové termíny definované v citacích z klíčové literatury (viz [Literatura](#REFERENCES))
* Provozní definice vyvinuté v rámci projektu SISL.

Distribuované vedení

Takové vedení nejprve zahrnuje přenesení odpovědnosti na týmy na střední úrovni vedení, které jsou schopné v případě potřeby podporovat a řídit přenos znalostí a dovedností. Zadruhé to umožňuje všem zaměstnancům a zainteresovaným stranám školy převzít odpovědnost pomocí podpory flexibility a sdílení praxe. Tento model vedení tudíž spočívá daleko více než v prováděných krocích v interakci mezi osobami ve formálních i neformálních vedoucích rolích. Hlavní otázkou je, jak vedení ovlivňuje organizační a vzdělávací zlepšení (Harris, 2013).

Formativní hodnocení

Formativní hodnocení:

… staví žáka do samého středu procesu hodnocení. Poskytuje základ pro personalizaci podle zájmů a nadání žáka.

Na rozdíl od souhrnné diagnostiky („sumativní hodnocení“), která je tradičně spojována se standardizovanými, rozhodnými testy a odpovědností, může formativní hodnocení zahrnovat žáky, čímž jim umožňuje zaujmout v rámci jejich učení aktivnější roli. Obvykle se provádí ve spolupráci s ostatními a může mít podstatný pozitivní dopad na úspěšnost žáků ([Evropská agentura, nedatováno](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Hodnocení pro učení

Mnoho zemí používá tento pojem, když obecně mluví o:

… postupech hodnocení, jejichž výstupem jsou informace pro rozhodování o výukových metodách a dalších krocích v učení žáka. Hodnocení pro učení je proces, který obvykle provádí ve třídách učitelé/jiní odborníci. Zahrnuje hledání a výklad důkazů a práci se žáky za účelem zjištění, kde se ve svém učení nacházejí, jaké by měly být další kroky a jak nejlépe pokračovat kupředu ([Evropská agentura, nedatováno](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Inkluzivní vedení škol

Inkluzivní vedení školy jde nad rámec organizace. Jeho cílem je řešit nespravedlnost a budovat komunitu a úplné zapojení. Zaměřuje se na rozvoj inkluzivní kultury, kde jsou všechny zainteresované strany podporovány, aby spolupracovaly, cenily si rozmanitosti a zajistily, aby se **všem** žákům, včetně těch, kteří jsou nejvíce ohroženi vyloučením, dostalo vysoce kvalitního vzdělání.

Inkluzivní vedení škol čerpá ze tří modelů vedení a spojuje jejich různá zaměření (Evropská agentura, 2018):

* [Vzdělávací](#instructional): určení vize a směru pro učení, úspěšnost a [pohodu](#wellbeing) všech žáků.
* [Transformační](#Transformative): zlepšování zprostředkování, usnadňování inovací a změn nebo organizačního učení
* [Distribuované](#distributed): vytváření sdíleného, kolektivního nebo organizačního vedení školy s působností v rámci školy i mimo ni.

Inkluzivní vedoucí pracovníci škol

Inkluzivní vedoucí pracovníci škol (nebo týmy ve vedení škol) mají vizi, aby se „studujícím všech věkových skupin dostalo smysluplných a kvalitních vzdělávacích příležitostí v rámci místní komunity po boku přátel a vrstevníků“ ([Evropská agentura, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1). Tuto vizi inkluzivního vzdělávání realizují určením jasného směru, rozvojem organizace školy a budováním kompetencí zaměstnanců takovým způsobem, aby byly uspokojeny potřeby všech žáků, včetně těch, kteří jsou nejvíce ohroženi vyloučením. Tito vedoucí pracovníci spojují prvky modelů [vzdělávacího](#instructional), [transformativního](#Transformative) a [distribuovaného vedení](#distributed). Přijímají odpovědnost za všechny žáky a váží si jich.

Inovativní přístupy ve vzdělávání

Inovativní přístupy ve vzdělávání se zaměřují na to, aby každý žák dostal „příležitost dosáhnout spravedlivých a srovnatelných výsledků“ (Kukulska-Hulme a kol., 2021, str. 27). To může zahrnovat rozvoj kreativních způsobů přizpůsobení výukové praxe rozmanitosti žáků s ohledem na jejich různá zázemí, různé schopnosti, úrovně motivace, potřeby zpětné vazby a jejich různé projevy pokroku a učení. Inovace v tomto smyslu souvisí s přirozenými rozdíly v rámci skupiny žáků a:

… potřebou zajistit rovnost příležitostí k přístupu ke vzdělávání, ale i potřebou zaměřit se na to, jak může pedagogika vést k férovosti a nestrannosti („spravedlnost“) ve výuce a výsledcích (tamtéž).

Interdisciplinární

Pojem „interdisciplinární“ … označuje odborníky „z více než jedné akademické disciplíny“, kteří spolupracují „na zkoumání konceptu, problému, otázky nebo tématu“ (Pedagogy in Action, nedatováno).

Kontinuum podpory

Existence učební, fyzické a sociální podpory a intervence. Tato podpora se pohybuje v mezích od méně intenzivní až po více intenzivní podle potřeb těch, kteří o podporu žádají / podporu potřebují ([Evropská agentura, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) podporuje ekologický přístup k postižení, kde je důraz kladen na prostředky (lidské, ekonomické a materiální) nezbytné k vytvoření přístupných učebních kontextů a na vzájemnou závislost mezi různými odborníky v dané lokalitě, aby bylo zajištěno kontinuum intervencí po celý život žáka ([Evropská agentura, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), str. 30).

Monitoring

Podle Blacka a Simona (2014) je monitoring a hodnocení výuky pro inkluzivní vedení školy zásadní. Jejich úkolem je sbírat informace k zajištění profesního rozvoje, který podpoří a motivuje každého učitele k tomu, aby pracoval pro všechny žáky.

Organizační rozvoj

Vedoucí pracovníci škol hrají zásadní roli při zavádění inkluzivní politiky a praxe, a zejména při vytváření školní kultury, která prosazuje rozmanitost a inkluzi (Cherkowski a Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Jsou proto také odpovědní za udržování školní kultury, která je kolegiální, interaktivní a zaměřená na podporu učitelů a žáků v rámci vzdělávacího procesu. Udávání tónu pro inkluzivní kulturu vyžaduje, aby vedoucí pracovníci škol kladli důraz na péči o učitelskou morálku, partnerství s rodiči a profesní kolegialitu. To pak ovlivní prostředí k učení vytvořené pro žáky (Fultz, 2017).

Způsob, jakým školní aktivity zlepšují výuku a učení, může být ovlivněn strategickým využíváním lidských a finančních zdrojů a jejich sladěním s pedagogickými účely. Vedoucí pracovníci škol musí být proto zapojeni do rozhodování o náboru učitelů. Možnost vybrat pedagogické pracovníky je zásadní pro vytvoření školní kultury a kapacity, která má příznivý vliv na úspěšnost žáků (Stoll a Temperley, 2010).

Osobní rozvoj

Podle Dorczaka je hlavní úlohou vedoucích pracovníků škol „probouzet a rozvíjet talent všech učitelů nebo jiných zaměstnanců, a zároveň rozpoznávat a aktivovat potenciál všech studentů“ (2013, str. 55). Proto vedení školy zaměřené na zvyšování motivace a schopností učitelů a zlepšování pracovního prostředí s největší pravděpodobností úspěšnost žáků zvýší.

Ve středu této strategické úlohy stojí [monitoring](#Monitoring) a hodnocení výuky za účelem sběru informací k zajištění profesního rozvoje, který „podpoří a motivuje každého učitele k tomu, aby pracoval pro všechny“ žáky (Black a Simon, 2014, str. 160). To je založeno na schopnosti vedení budovat kapacitu rozvojem znalostí a dovedností učitelů a podporovat celoškolní profesní komunitu, která zprostředkovává reflexivní dialog a spolupráci v oblasti inkluzivních metod výuky (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

Případová studie *Motivace učitelů* dále uznává potřebu vedoucích pracovníků rozvíjet dovednosti vedení u ostatních, např. „u učitelů a manažerů na střední úrovni, aby tak sdíleli nebo ‚distribuovali‘ úkoly vedení“ a vytvářeli inkluzivní školní kulturu (Evropská agentura, 2015b, str. 51).

Pohoda žáků

OECD definuje pohodu žáků jako:

… psychologické, kognitivní, sociální a fyzické funkce a schopnosti, které studenti potřebují k tomu, aby žili šťastný a naplňující život. Tato definice pohody spojuje „přístup založený na právech dětí“, který zdůrazňuje právo všech dětí žít šťastný život „tady a teď“, s „rozvojovým přístupem“, který podtrhuje důležitost toho, aby si studenti rozvíjeli dovednosti ke zlepšení své pohody v současnosti i v budoucnu (Ben-Arieh a kol., 2013) (2017, str. 61–62).

Přístup zaměřený na práva

Přístup ke vzdělávání zaměřený na lidská práva má za cíl „zajistit každému dítěti kvalitní vzdělání, které respektuje a podporuje jeho právo na důstojnost a optimální rozvoj“ (UNICEF, 2007, str. 1).

Přítel s kritickým myšlením

Costa a Kallick definují přítele s kritickým myšlením jako:

… důvěryhodnou osobu, která klade provokativní otázky, poskytuje údaje k tomu, aby byly prozkoumány z jiného úhlu pohledu, a nabízí kritiku práce druhého člověka … Kritický přítel si najde čas na to, aby plně porozuměl kontextu prezentované práce a výsledkům, kterých chce daná osoba nebo skupina dosáhnout. Tento přítel je podporovatelem úspěchu tohoto díla (1993, str. 50).

Profesní povinnost a odpovědnost

Hlavní odpovědností učitelů je zajišťování kvalitní výuky.

Profesní odpovědnost souvisí se zapojením učitelů a opírá se o jejich odborné znalosti a profesionalitu. Systémy zahrnující profesní odpovědnost jsou obecně výsledkem důvěry veřejnosti v to, že pedagogové poskytují vysoce kvalitní vzdělání (UNESCO, 2017).

Profesní vzdělávání a rozvoj

Profesní vzdělávání je jakákoli činnost, kterou se pedagogičtí odborníci zabývají a jejímž cílem je stimulovat jejich myšlení a odborné znalosti, zlepšit jejich praxi a zároveň zajistit, aby se opírala o zásadní a aktuální informace. ([Evropská agentura, nedatováno](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Kontinuem profesního vzdělávání učitelů se rozumí celá škála příležitostí k profesnímu vzdělávání učitelů v průběhu celé jejich kariéry. To zahrnuje pregraduální vzdělávání učitelů, zaučení, soustavný odborný růst, profesní vzdělávání vedoucích pracovníků škol a vzdělavatelů učitelů, jakož i profesní vzdělávání specializovaných i podpůrných zaměstnanců podílejících se na inkluzivních třídách/školách ([Evropská agentura, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Reflexe učitele

Reflektivní praxe je „učení se skrze zkušenosti a ze zkušeností pro získání nových pohledů na sebe sama a praxi“ (Finlay, 2008, str. 1).

Reflexe je systematický proces přezkumu pro všechny učitele, který vám umožňuje propojit jednu zkušenost s další a zajistit tak, že vaši studenti dosáhnou maximálního pokroku (Cambridge Assessment International Education, nedatováno).

Sebehodnocení

Průběžné sebehodnocení školy je strategickým průzkumným procesem. Umožňuje zaměstnancům školy systematicky identifikovat jejich úspěchy a výzvy ve výuce, učení a provozu školy. Pravidelný, plánovaný proces přezkumu je o prosazování udržitelné kultury profesní reflexe, která se zaměřuje na úspěšnost žáků a zlepšování školy [(Evropská agentura, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Školní komunita

Takovou komunitou se rozumí skupina lidí úzce spjatých se školou – její učitelé, správci, žáci a jejich rodiny ([Evropská agentura, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Spravedlnost

Podle Institutu pro statistiku UNESCO spravedlnost:

… „bere v úvahu důsledky sociální spravedlnosti vzdělávání ve vztahu k férovosti, správnosti a nestrannosti jeho distribuce na všech úrovních nebo pododvětvích vzdělávání“. Spravedlností rozumíme, že distribuce je férová či oprávněná. Spravedlnost zahrnuje normativní úsudek o distribuci, ale to, jakým způsobem lidé tento úsudek učiní, se bude lišit (2018, str. 17).

Podle Rady Evropské unie:

… rovnost a spravedlnost nejsou totožné a systémy vzdělávání musejí upustit od tradičního pojetí založeného na stejném přístupu ke všem. Rovné příležitosti pro všechny jsou klíčové, avšak nikoliv postačující: je třeba usilovat o „spravedlnost“ v cílech, obsahu, výukových metodách a formách učení poskytovaných systémy vzdělávání a odborné přípravy za účelem dosažení vysoce kvalitního vzdělávání pro všechny (2017, str. 4).

Standardy

Standardy jsou prohlášeními o požadovaných výsledcích vzdělávacího systému, na kterých se shodly klíčové zainteresované strany ([Evropská agentura, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Transformativní vedení

Transformativní vedení zdůrazňuje stanovení vize a inspiraci. Zaměřuje se na vytváření struktur a kultur, které zvyšují kvalitu výuky a učení, [určování směru](#SettingDirection), rozvoj lidí a přenastavení organizace (Day, Gu a Sammons, 2016). Transformativní vedení škol je tradičně spojováno se schopností usnadnit změny a inovace tím, že působí na lidi a kultury ve školách (Navickaitė, 2013).

Určování směru

Vedení je důležité pro určování směru se zaměřením na hodnoty, které inkluzivní praxi podchycují, a na projev, který ji podporuje. Kromě toho je zásadní pro zkoumání a sdílení významu inkluze s cílem prosazovat nejlepší zájmy žáků, a to jak z akademického, tak společenského hlediska, prostřednictvím férovosti, správnosti a [spravedlnosti](#Equity) (Stone‑Johnson, 2014). Vize inkluzivní školy musí vycházet z reflexe zainteresovaných stran nad tím, co tvoří inkluzivní praxi, a z diskuzí o hodnotách, které k ní přispívají (Ekins, 2013).

Důležitým faktorem pro dosažení strategické vize je péče o rozvoj profesních kompetencí učitelů a zaměstnanců při práci s rozmanitými skupinami žáků.

Vedení školy

Patří sem všechny osoby v klíčových vedoucích rolích ve školách a studentských společenstvích. Tyto vedoucí osoby mohou být také označovány jako ředitelé školy. Existují různé stupně vedení školy, včetně učitelského, středního a vyššího vedení. Osoby v této roli se zaměřují na získávání a vedení talentů a energie učitelů, žáků a rodičů k dosažení společných vzdělávacích cílů.

Vedení školy zahrnuje vedení i management. Je důležité vzít v úvahu, že vedoucí pracovníci škol potřebují nalézt mezi těmito dvěma procesy rovnováhu. Vedení se zaměřuje na hodnoty, vizi a budoucnost, zatímco management se zabývá tím, aby fungovala současnost (West-Burnham a Harris, 2015).

Vize inkluzivního vzdělávání

Cílem inkluzivních vzdělávacích systémů je zajistit, aby se studujícím všech věkových skupin dostalo smysluplných a kvalitních vzdělávacích příležitostí v rámci místní komunity po boku přátel a vrstevníků ([Evropská agentura, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1).

Vzdělávací vedení

Vzdělávací vedení zdůrazňuje důležitost stanovení jasných cílů vzdělávání, plánování osnov a hodnocení učitelů a výuky. Hlavní důraz je kladen na odpovědnost vedoucích pracovníků za prosazování lepších měřitelných výsledků pro žáky, aby se tak zdůraznil význam zvyšování kvality výuky a učení ve třídách (Day, Gu a Sammons, 2016).

Vzdělávací vedení taktéž zdůrazňuje vytvoření podpůrného, povzbuzujícího pracovního prostředí, které může podpořit rozvoj výukové praxe, která je nejvhodnější pro zlepšování akademického výkonu (Hansen a Lárusdóttir, 2015). Tento typ vedení se také nazývá „vedení zaměřené na učení, vedení pro učení nebo vedení zaměřené na osnovy“, protože jedna klíčová oblast se zaměřuje na rozvoj a koordinaci efektivních školních osnov (Gumus, Bellibas, Esen a Gumus, 2018).

Vzdělávání/praxe/pedagogika orientovaná na žáka

Efektivní kontinuum podpory v inkluzivních vzdělávacích systémech zahrnuje individuální přístupy k učení, které bude zajímavé pro všechny žáky, což podpoří jejich aktivní zapojení do procesu učení. To zahrnuje rozvoj osnov a rámců hodnocení orientovaných na žáky, flexibilní příležitosti ke školení a k soustavnému profesnímu rozvoji všech školitelů, vedoucích pracovníků škol a osob s rozhodujícími pravomocemi, a také koherentní řízení procesů na všech úrovních systému (Watkins, 2017).

Základní funkce vedení školy

Výzkum identifikoval hlavní organizační funkce, které je třeba plnit, aby mohly inkluzivní školy fungovat efektivně (Billingsley, McLeskey a Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey a Waldron, 2015; Skoglund a Stäcker, 2016). Tyto funkce spadají do tří širokých kategorií: [určování směru](#SettingDirection), [osobní rozvoj](#Human) a [organizační rozvoj](#Organisational). Plnění těchto funkcí podporuje vedoucí pracovníky v tom, aby se zaměřili na školní kulturu, která žáky identifikuje a reaguje na ně. Umožňuje jim to vytvořit inkluzivní školní kulturu se zaměřením na prostředí k učení, kde je každý žák cenným účastníkem a kde se očekává, že uspěje díky kvalitnímu vzdělání.

Literatura

Billingsley, B., McLeskey, J. a Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Ředitelé a vedení škol. Posun směrem k inkluzivním a úspěšným školám pro studenty s postižením].* 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/) (poslední přístup: prosinec 2018)

Black, W. R. a Simon, M. D., 2014. ‘Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices’ [Vedení pro všechny studenty: Plánování pro inkluzivnější školní praktiky] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, nedatováno. *Getting started with Reflective Practice [Začínáme s reflektivní praxí].*   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (poslední přístup: září 2021)

Cherkowski, S. a Ragoonaden, K., 2016. ‘Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development’ [Vedení pro rozmanitost: Mezikulturní komunikační kompetence jako profesní rozvoj] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. a Kallick, B., 1993. ‘Through the Lens of a Critical Friend’ [Z pohledu přítele s kritickým myšlením] *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’ [Dopad vedení na výsledky studentů: Jak úspěšní vedoucí pracovníci škol uplatňují transformační a výukové strategie k zajištění skutečného dopadu] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (poslední přístup: prosinec 2018)

Dorczak, R., 2013. ‘Inclusion Through the Lens of School Culture’ [Inkluze z pohledu školní kultury], v G. Mac Ruairc, E. Ottesen a R. Precey (eds.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. ‘Special Education within the Context of an Inclusive School’ [Speciální pedagogika v kontextu inkluzivní školy], v G. Mac Ruairc, E. Ottesen a R. Precey (eds.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung [Úvod do inkluzivního rozvoje školy].* Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Evropská agentura pro rozvoj speciálního vzdělávání, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Organizace opatření na podporu inkluzivního vzdělávání – přehled literatury].* 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) (poslední přístup: listopad 2021)

Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, 2015a. *Stanovisko Agentury k inkluzivním vzdělávacím systémům.* 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) (poslední přístup: listopad 2020)

Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Motivace učitelů k prosazování inkluzivního vzdělávání. Případová studie přístupů ke školení a podpoře pro inkluzivní výukovou praxi].* (V. Donnelly, ed.). Odense, Dánsko. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (poslední přístup: listopad 2020)

Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Podpora inkluzivního vedení škol: Přehled literatury]*. (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly a M. Turner-Cmuchal, eds.). 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) (poslední přístup: listopad 2021)

Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Inkluzivní vedení škol: Praktická příručka pro vypracování a přezkum rámců politiky]*. (M. Turner‑Cmuchal a E. Óskarsdóttir, eds.). Odense, Dánsko.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (poslední přístup: září 2021)

Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Profesní vzdělávání učitelů k inkluzi: Zpráva o metodologii].* (A. De Vroey a S. Symeonidou, eds.). Odense, Dánsko.   
[www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](http://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (poslední přístup: listopad 2021)

Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, nedatováno. *Glossary [Glosář]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (poslední přístup: září 2021)

Finlay, L., 2008. ‘Reflecting on “Reflective practice”’ [Reflexe nad „reflektivní praxí“] *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) (poslední přístup: září 2021)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Deset kroků pro skutečné vedení škol].* 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 přehled studií o modelech vedení ve výzkumu vzdělávání 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) (poslední přístup: prosinec 2018)

Hansen, B. a Lárusdóttir, S. H., 2015. ‘Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals’ [Vzdělávací vedení v rámci povinné školní docházky na Islandu a role ředitelů škol] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Záležitosti distribuovaného vedení: Perspektivy, praktické otázky a potenciál].* Thousand Oaks, Kalifornie: 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 [Vytvoření komunity profesního vzdělávání pro vedoucí pracovníky škol. Postřehy k procesu změny z pohledu vedoucího pracovníka školy].* Rotterdam: Sense Publishers

Institut pro statistiku UNESCO, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Příručka o měření spravedlnosti ve vzdělávání].* Montreal: Institut pro statistiku 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) (poslední přístup: listopad 2020)

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 [Inovace pedagogiky 2021: Inovační zpráva Open University 9].* 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) (poslední přístup: listopad 2021)

Leithwood, K. A., 2021. ‘Review of Evidence about Equitable School Leadership’ [Přehled důkazů o spravedlivém vedení školy] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (poslední přístup: listopad 2021)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Začlenění inkluze – Zkoumání inkluzivního vzdělávání pro vedení škol].* Hlavní článek k diskuzi, 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) (poslední přístup: prosinec 2018)

McLeskey, J. a Waldron, N. L., 2015. ‘Effective leadership makes schools truly inclusive’ [Efektivní vedení zajišťuje skutečnou inkluzivitu školy] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (poslední přístup: prosinec 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’ [Vyjádření transformačního vedení ředitele v průběhu procesu organizační změny: Případová studie litevských všeobecných škol] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. ‘Students’ well-being: What it is and how it can be measured’ [Pohoda studentů: Co to je a jak ji lze měřit], v *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being*. Paříž: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (poslední přístup: listopad 2021)

Pedagogy in Action, nedatováno. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Interdisciplinární přístupy k výuce]*. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (poslední přístup: září 2021)

Rada Evropské unie, 2017. *Závěry Rady a zástupců vlád členských států zasedajících v Radě o začlenění v rámci rozmanitosti v zájmu dosažení vysoce kvalitního vzdělávání pro všechny.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52017XG0225(02)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (poslední přístup: listopad 2021)

Skoglund, P. a Stäcker, H., 2016. ‘How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability’ [Jak mohou vzdělávací systémy podpořit všechny žáky? Převratné vedení se zaměřením na kulturní změnu a inkluzivní schopnosti], v A. Watkins a C. Meijer (eds.), *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 [Zlepšování vedení škol: Sada nástrojů]*. Paříž: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (poslední přístup: prosinec 2018)

Stone-Johnson, C., 2014. ‘Responsible Leadership’ [Zodpovědné vedení] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (poslední přístup: prosinec 2018)

UNESCO, 2017. ‘Accountable teachers’ [Odpovědní učitelé] *Global Education Monitoring Report 2017/8*. Paříž: UNESCO. [gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (poslední přístup: září 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 [Přístup ke vzdělávání zaměřený na lidská práva pro všechny: Rámec pro realizaci práva dítěte na vzdělání a práva v rámci vzdělávání].* New York: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (poslední přístup: listopad 2020)

Watkins, A., 2017. ‘Inclusive Education and European Educational Policy’ [Inkluzivní vzdělávání a evropská politika vzdělávání], *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) (poslední přístup: listopad 2020)

West-Burnham, J. a Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Dialogy o vedení. Konverzace a aktivity pro týmy vedení].* Carmarthen: Crown House Publishing

1. Tento dokument obsahuje externí i interní odkazy. Interní odkazy vedou k definicím pojmů ve slovníku nebo k příslušným částem dokumentu. [↑](#footnote-ref-2)