

Vedoucí pracovníci školy hrají klíčovou roli při dosahování inkluzivnějších vzdělávacích systémů a významným způsobem ovlivňují výsledky žáků.

Tyto skutečnosti vedly k většímu zaměření na téma vedení školy v posledních letech. S nárůstem role vedení školy a komplexity souvisejících úloh stoupl i uznání potřeby podpory.

Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání (dále také Agentura) vypracovala projekt, jehož cílem je poskytnout informace pro širší diskuze o vedení školy napříč skupinami zúčastněných stran v politice i praxi. Projekt Podpora inkluzivního vedení škol (SISL) zkoumal, jak efektivně rozvíjet a prosazovat inkluzivní vedení na úrovni školy prostřednictvím rámců politiky na národní a místní úrovni a podpůrných mechanismů.

K dispozici jsou tyto výstupy projektu SISL:

- **analýza mezinárodních a evropských politických dokumentů a pokynů,**
- **rešerše mezinárodní a evropské literatury** (od roku 2012) za účelem dohodnutí operacionalizovaných definic klíčových pojmů a identifikace klíčových konceptů, na nichž je politika a praxe pro inkluzivní vedení školy založena,
- **průzkumy jednotlivých zemí** pro zjištění, do jaké míry politiky jednotlivých zemí podporují inkluzivní vedení školy,
- **rámec politiky** na podporu rozvoje a přezkumu politiky pro inkluzivní vedení školy,
- **nástroj sebereflexe** vycházející z rámce politiky, kterým se řídí společné diskuze zúčastněných stran. Ten obsahuje pokyny pro zavedení a přizpůsobení nástroje stávajícímu kontextu jednotlivých zemí.

Tento souhrn klíčových sdělení z politik nabízí přehled hlavních závěrů z těchto výstupů projektu.

PŘEDPOKLADY PRO INKLUZIVNÍ VEDENÍ ŠKOL

Inkluzivní vzdělávání je chápáno v nejširším slova smyslu. Jeho cílem je umožnit zapojení, zvýšit úspěšnost, podpořit pohodu a vytvářet pocit sounáležitosti u **všech** žáků, včetně těch, kteří jsou nejvíce ohroženi vyloučením. Toto pojetí je v souladu se stanoviskem Agentury k inkluzivním vzdělávacím systémům.

Vedení školy může mít na starosti jedna vedoucí osoba nebo jej může v zájmu zajištění efektivity převzít kolaborativní tým ve vedení školy nebo může být tento úkol rozdělen mezi několik klíčových aktérů působících v rámci školy nebo spojených se školou.

Vedení jakožto funkce je organizační funkcí, která je sdílená nebo distribuovaná mezi více osob. Z právního hlediska může vedení převzít jedna osoba. Přístup založený na výzkumu považuje vedení za kolektivní fenomén.

Rozlišuje se mezi **vedením školy** obecně a **inkluzivním vedením školy**.

„**Vedoucími pracovníky škol**“ se rozumí všechny osoby v klíčových vedoucích rolích ve školách a studentských společenstvích. „**Inkluzivními vedoucími pracovníky škol**“ se rozumí osoby ve formálních vedoucích pozicích i osoby v rámci škol, které uplatňují schopnost vedení v praxi.

Úkolem inkluzivního vedení školy je zejména řešit nespravedlnost a budovat komunitu a úplné zapojení všech žáků.

Inkluzivní vedení školy je stejně tak chápáno v nejširším slova smyslu a jde nad rámec pouhé organizace. Zaměřuje se na rozvoj inkluzivní kultury, kde jsou všechny zúčastněné strany podporovány, aby spolupracovaly, cenily si rozmanitosti a zajistily, aby se **všem** žákům, včetně těch, kteří jsou nejvíce ohroženi vyloučením, dostalo vysoce kvalitního vzdělání.

Každý vedoucí pracovník školy by se měl snažit být inkluzivním vedoucím pracovníkem školy a uplatňovat vedení školy, které prosazuje inkluzi, i pokud vedení školy probíhá v jiných školních kontextech, které rozvíjí inkluzivní kultury a praxi různými způsoby.

ÚVOD K INKLUZIVNÍMU VEDENÍ ŠKOLY



Pro inkluzivní vedení školy jsou relevantní různé modely vedení a politická opatření. Patří mezi ně základní funkce, role a povinnosti inkluzivního vedení školy, včetně klíčových politických opatření, která podporují vedoucí pracovníky škol při jejich plnění.

Základní funkce inkluzivního vedení školy

Vedoucí pracovníci škol musí mít možnost si osvojit širší škálu kompetencí, které jsou v dnešních různorodých školách nezbytné. Osoby ve vedení školy již nemohou pracovat osamoceně, ale musí zapojit další osoby formou sdílení a rozdělování úloh vedení a spolupracovat s řadou partnerů v komunitě i mimo ni. Jejich potenciální role manažerů změn v rámci širší reformy systému by měla být jasně vnímána.

Výzkum identifikoval tři hlavní funkce vedení, které je třeba plnit, aby mohly inkluzivní školy fungovat efektivně. Tyto funkce určují směr i organizační a osobní rozvoj.

- **Určování směru:** Vedení je důležité pro určování strategického směru se zaměřením na hodnoty, které inkluzivní praxi podtrhují, a na projev, který ji podporuje.

- **Organizační rozvoj:** Vedoucí pracovníci a týmy ve vedení jsou odpovědné 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 školní kulturu se zaměřením na prostředí k učení, kde je každý žák cenným účastníkem a kde se očekává, že uspěje díky kvalitnímu vzdělání.
- **Osobní rozvoj:** Vedení je jednou z hlavních hnacích sil kvality výuky, která má pak nejvýznamnější dopad na úspěšnost žáků na úrovni školy. Pro tuto strategickou roli je zásadní podpora, monitoring a hodnocení výukové praxe.

Plnění těchto funkcí podporuje vedoucí pracovníky v tom, aby vytvořili inkluzivnější prostředí pro učení. **Inkluzivní vedení školy** musí kromě plnění těchto funkcí řešit nespravedlnost a budovat komunitu a úplné zapojení všech žáků. **Inkluzivní vedoucí pracovníci školy** proto mají tu **vizi**, že „studujícím všech věkových skupin“ by se mělo dostat „smysluplných a kvalitních vzdělávacích příležitostí v rámci místní komunity po boku přátel a vrstevníků“.¹

Role a povinnosti inkluzivního vedení školy v rámci vzdělávacích systémů

Inkluzivní pracovníci škol musí při zastávání výše uvedených základních funkcí plnit určité role a povinnosti. Je také zodpovědné za přetváření politiky a legislativy tak, aby se inkluzivní vzdělávací praxe vylepšila, a utváření politik, které jsou relevantní pro prostředí jejich školy a pro zúčastněné strany.

Za tímto účelem musí plnit své role a povinnosti napříč úrovněmi jednotlivých žáků, školy, komunity i celostátního/regiónálního prostředí v rámci vzdělávacího systému.

ÚROVEŇ JEDNOTLIVCE



- Ovlivnění praxe orientované na žáka / naslouchání žákům, personalizace (ústřední)
- Zajištění, že učitelé přijímají odpovědnost za všechny žáky
- Podpora inovativní a flexibilní pedagogiky/praxe postavené na datech ve třídách
- Monitoring praxe ve třídách pro zajištění kvalitního vzdělávání pro všechny
- Rozvoj kultury spolupráce – pozitivní a důvěryhodné vztahy
- Používání dat jako základů pro reflexi učitelů a průběžné zlepšování

ÚROVEŇ ŠKOLY



- Vedení a ovlivňování organizace a zdrojů školy podle principů spravedlnosti
- Zapojování studentského společenství do sebehodnocení a reflexe nad daty v zájmu zajištění informací pro průběžné zlepšování školy
- Zajištění příležitosti k profesnímu rozvoji
- Zajištění kontinua podpory pro všechny zúčastněné strany
- Závazek všech osob k etickému jednání
- Zajištění, aby byly osnovy a hodnocení vhodné pro svůj cíl a uspokojovaly potřeby všech žáků
- Aktivní zapojení všech rodin

¹ Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, 2015. *Stanovisko Agentury k inkluzivním vzdělávacím systémům*. Odense, Dánsko.

www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, str. 1

ÚROVEŇ KOMUNITY



- Budování partnerství s podpůrnými organizacemi, dalšími školami/institucemi na jiných úrovních systému a firmami v komunitě
- Budování školní kapacity pro rozmanitost formou zapojení do výzkumu a aktivit profesního rozvoje založených na spolupráci, např. s univerzitami
- Řízení lidských zdrojů, zajištění závazku ke sdílené vizi inkluze
- Řízení finančních zdrojů v zájmu uspokojování potřeb celé školní komunity

NÁRODNÍ/REGIONÁLNÍ ÚROVEŇ



- Ovlivňování rozvoje národní politiky v oblasti spravedlnosti a inkluzivního vzdělávání formou projednání a komunikace
- Převedení a zavádění politik způsobu vhodnými pro kontext a hodnoty příslušné školy a řízení změn na úrovni školy, co se týče osnov a rámců hodnocení, financování profesního rozvoje a alokace zdrojů a analýzy a odpovědnosti za kvalitu

Schéma č. 1. Role a povinnosti vedení školy napříč různými úrovněmi v rámci vzdělávání

Role a povinnosti pro inkluzivní vedení školy nejsou 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.

Klíčová politická opatření na podporu inkluzivního vedení škol

Podpůrná politická opatření pro inkluzivní vedení škol existují v regulačním rámci, který nabízí univerzální definici inkluzivního vzdělávání a určuje, jaké zdroje jsou k dispozici, jaká rozhodnutí lze učinit a za co nesou vedoucí pracovníci odpovědnost.

Existují obecné rámce pro vedení školy a vedoucí pracovníky škol, avšak do značné míry se do nich nepromítá **inkluzivní** vedení škol.

V zájmu podpoření inkluzivních vedoucích pracovníků škol při plnění výše uvedených rolí a základních funkcí by měly politiky pro vedení škol nabízet tři klíčová politická opatření: přístup, autonomii a odpovědnost. Ty mají vliv na to, jak mohou vedoucí pracovníci škol plnit svoji roli a své povinnosti. Mohou určovat efektivnost vedoucích pracovníků škol při vytváření a vedení inkluzivní školy.

Vedoucí pracovníci škol potřebují konkrétně **přístup** k:

- podpoře, a to ve formě formálních příležitostí k rozvoji a větší spolupráce s kolegy a dalšími zúčastněnými stranami na všech úrovních systému,
- zdrojům v zájmu rozvoje kapacity pracovních sil prostřednictvím školení, týmové práce a výměny znalostí.

Vedoucí pracovníci škol musí mít **autonomii** dělat informovaná rozhodnutí postavená na datech o strategickém směřování, rozvoji a organizaci školy. To může zahrnovat rozhodnutí o:

- přizpůsobení osnov, hodnocení a akreditačních rámců tak, aby byla stanovena vysoká očekávání a uspokojeny potřeby místní komunity a žáků,
- přijímání a rozvoj učitelů a dalších zaměstnanců,
- proaktivní spolupráci s dalšími organizacemi a místní komunitou,
- financování a spravedlivé alokaci zdrojů.

Co se týče **odpovědnosti**, vedoucí pracovníci škol musí:

- mít schopnost stanovit si vizi, hodnoty a výsledky, za které chtějí (oni a další zúčastněné strany) nést odpovědnost (např. spravedlnost, vyloučení diskriminace, plnění osobních, sociálních a akademických požadavků všech žáků),
- 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,
- hrát hlavní roli, společně se zúčastněnými stranami, při monitoringu, sebehodnocení a vyhodnocení, aby tak získaly informace o výsledcích žáků a zohlednily data pro účely průběžného zlepšování.

Analýza evropské a mezinárodní literatury a politiky ukázala, že zaměření na odpovědnostní opatření není vždy v souladu s úrovní přístupu ke zdrojům, podpoře a profesnímu rozvoji a se stupněm autonomie, kterou mají vedoucí pracovníci škol při plnění svých základních funkcí spočívajících v určování směru a organizačního a osobního rozvoje.

ROZVOJ A PODPORA INKLUZIVNÍCH PŘÍSTUPŮ



Při sestavování rámce politiky a zejména nástroje sebereflexe bylo klíčové nalézt rovnováhu mezi tím, za jaké **standardy** nesou odpovědnost vedoucí pracovníci škol, a **podporou**, kterou k dosažení těchto standardů nabízejí politiky.

Je zásadní, aby politiky podporovaly rozvoj a zavádění efektivního a inkluzivního vedení škol, které dokáže zlepšit spravedlnost, rovnost a pohodu ve vzdělávání. Proto je nutné identifikovat mezery mezi standardy, za které nesou odpovědnost vedoucí pracovníci škol, a podpůrnými politickými opatřeními, která jsou jim k dispozici.

Vypracování politických rámců na podporu inkluzivního vedení škol

Rámec politiky pomáhá zemím podpořit vedení škol v jejich snaze o umožnění všem žákům se plně zapojit, zlepšování výsledků žáků a podpoření jejich pohody a pocitu sounáležitosti. To je v souladu se snahou Agentury a jejích členských zemí o prosazování dlouhodobé inkluze v širší společnosti.

Rámec politiky lze použít v rámci spolupráce, výměny či rozhodování. Cílem může být určení směru pro podrobnější soubor politik, průběžná správa nebo sledování nebo další rozvoj stávajících politik v zájmu dosažení širšího cíle inkluzivního vzdělávání.

Rámec politiky může:

- **Přispět k vytvoření nových politik a nabídnout základní kámen pro jejich vypracování:** Nabízí přehled klíčových prvků, které by měly být součástí politiky zaměřené na podporu inkluzivního vedení škol nebo které se věnují roli vedení škol v širším rámci politiky inkluzivního vzdělávání.
- **Podpořit přezkum a další rozvoj stávajících politik a rámců politik:** Rámec politiky přihlíží ke skutečnosti, že podpora pro inkluzivní vedení škol může existovat jako jednotlivá politika nebo může figurovat mezioborově v různých politikách a na různých úrovních politiky. Pokud existuje politika pro inkluzivní vedení škol nebo vedení škol obecně, může rámec politiky pomoci:
 - přezkoumat a zlepšit stávající politiku, která podporuje inkluzivní vedení školy,
 - dále rozvinout stávající obecnou politiku vedení škol za účelem zajištění inkluzivního přístupu.
- **Vyvolat sebereflexi (zejména v souvislosti s konceptem inkluzivního vedení škol, rolí vedoucích pracovníků škol a školením zaměřeným na vedení):** Nehledě na rozvoj či přezkum politik nabízí klíčové prvky rámce politiky rámec k diskuzi a sebereflexi ohledně praxe inkluzivního vedení škol a rolí vedoucích pracovníků škol.

Rámec politiky zahrnuje:

- **Širší mandát politiky** pro kontextualizaci politiky zaměřené na vedení škol a ovlivňující vedení škol. Tento mandát se týká několika mezinárodních a evropských dokumentů obsahujících směrodatné principy. Lze jej rozšířit formou politik a legislativy, které zohlední jedinečný kontext, historii a rozvoj země.
- **Vizi politiky**, která stanoví ideální stav, kterého má politika dosáhnout.
- **Směrodatné principy**, na kterých staví strategie nebo rámce na podporu inkluzivního vedení škol. Politika na podporu inkluzivního vedení škol nesmí být samostatným dokumentem, ale musí být začleněna do mnoha jiných. V kontextu mnoha zemí jsou obecné cíle, konkrétní cíle a strategie zakomponovány do ostatních vzdělávacích politik a opatření.
- **Obecný cíl politiky**, který určuje, čeho má být působením v rámci inkluzivní vzdělávacího systému dosaženo.
- **Konkrétní cíle politiky**, kterých má být konkrétně dosaženo.
- **Rámec standardů**, které jsou formulací aspirací, kterých má vedení škol dosáhnout.
- **Opatření politiky**, která podporují dosažení těchto standardů.

Vizí rámce politiky na podporu inkluzivního vedení škol je to, aby stávající a nové politiky podporovaly vedení škol při budování kultury a zavádění praxe, v níž se všem žákům dostává smysluplného, kvalitního vzdělání, existují vysoká očekávání ohledně jejich výsledků, pohody a pocitu sounáležitosti v rámci spravedlivého školního prostředí.

Rámec politiky respektuje rozdíly mezi zeměmi. Jedná se o nástroj s otevřeným zdrojem, který si každá země může přizpůsobit svému kontextu.

Podpora sebereflexe a strukturovaného dialogu v zájmu překlenutí mezery mezi politikou a praxí

Praxe vedení škol není zcela nezávislé na politikách, které na něj mají vliv. Rámec politiky proto podrobně představuje navrhované **standardy**, které vedení škol potřebuje k zajištění inkluzivity, a podpůrná **politická opatření** nezbytná k dosažení těchto standardů.

S cílem překlenout mezeru mezi očekáváními politiky kladenými na vedoucí pracovníky škol a podporou, kterou vedoucí pracovníci škol potřebují, staví nástroj sebereflexe na standardech a politických opatřeních rámce politiky. Formou řízené a soustředěné reflexe stimuluje profesionální dialog a společný rozvoj politiky v rámci škol a napříč školami, a to na různých úrovních politiky.

Nástroj sebereflexe je vhodný 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.

Lze jej použít na všech úrovních politik, od celostátní až po místní správu.

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** ohledně možností vypracování inkluzivní praxe ve snaze o dosažení inkluzivního vzdělávání. Může se zaměřit na určitou roli nebo aspekt v rámci funkce vedení, která určuje rámec nástroje.
2. **Reflexe pro tvůrce politik** ohledně politických opatření nezbytných k podpoření inkluzivních vedoucích pracovníků škol v jejich praxi.
3. **Společná reflexe a dialog vedoucích pracovníků škol a tvůrců politik** o klíčových problémech v každé oblasti, kterou je potřeba řešit.

Doporučené otázky provádí zúčastněné strany reflexí na úrovni praxe i politiky a vedou je 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?

Vedoucí pracovníci škol a tvůrci politik mohou **společně** v rámci fokusních skupin používat návodné otázky k projednání, jaké kroky je nutné podniknout po stanovení priorit.

Nástroj sebereflexe bere v úvahu různé kontexty politiky a praxe napříč zeměmi a časová omezení, kterým odborníci v oblasti vzdělávání čelí. Proto je možné jej přizpůsobit dle potřeby. Jelikož je cílem společný dialog, měly by být ideálně využity všechny tři možnosti pro sebereflexi. První dvě možnosti lze však využít samostatně či se zaměřením na jednu ze základních funkcí jako výchozí bod pro společný dialog napříč úrovněmi prostřednictvím spolupráce s konkrétními zúčastněnými stranami. Dokument obsahuje pokyny pro použití a přizpůsobení nástroje odlišným kontextům jednotlivých zemí.

Formou řízené reflexe a strukturovaného dialogu o existenci a přínosnosti politických opatření zaměřených na podporu vedení škol mohou tvůrci politik nahlédnout hlouběji do oblastí, kterým je nutné věnovat pozornost. Povědomí o mezerách mezi politikou a praxí může pomoci nalézt rovnováhu mezi tím, za co jsou vedoucí pracovníci škol odpovědní, a zdroji, k nimž mají přístup, a jejich autonomii při rozhodování v rámci jednotlivých škol.

Přidanou hodnotou je skutečnost, že strukturovaný dialog přináší nové příležitosti pro výměnu informací a spolupráci mezi různými skupinami zúčastněných stran napříč všemi úrovněmi politiky.

ZÁVĚREČNÉ POZNÁMKY



Cílem Agentury je být aktivním prostředníkem pro změnu politiky. Veškerá její práce se zaměřuje na podporu snah členských zemí o dosažení vize inkluzivních vzdělávacích systémů. To bere v úvahu i **víceletý pracovní program 2021–2027** Agentury. Uvádí, že „cílem Agentury je podporovat snahu tvůrců politik o převedení identifikovaných politických priorit pro zajištění kvalitního inkluzivního vzdělávání pro všechny žáky na praktická opatření k realizaci“.²

Jedním z prvků je podporovaný dialog mezi politikou a praxí. V oblasti vedení škol mají výstupy projektu SISL potenciál přispět k překlenutí mezery mezi očekáváními politiky kladenými na vedoucí pracovníky škol a podporou, kterou vedoucí pracovníci škol potřebují.

Všechny výstupy jsou bezplatnými materiály nebo materiály s otevřeným zdrojem. Byly vypracovány formou participativního přístupu jednotlivými zeměmi, společně s nimi nebo pro ně. Díky tomu jsou použitelné, přizpůsobitelné a berou v úvahu cesty jednotlivých zemí k inkluzivnějším vzdělávacím systémům.

Další informace a všechny výstupy projektu SISL jsou dostupné na webových stránkách SISL: www.european-agency.org/projects/SISL

² Evropská agentura pro speciální a inkluzivní vzdělávání, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Víceletý pracovní program 2021–2027]. Odense, Dánsko. www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, str. 5