

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.

