

- **Organizačný rozvoj:** Riadiaci zamestnanci a riadiace tímy sú zodpovední za udržiavanie kultúry školy, ktorá je kolegiálna, interaktívna a zameraná na podporu učiteľov a žiakov počas celého vzdelávacieho procesu. Vykonávanie týchto funkcií umožňuje riadiacim zamestnancom škôl vytvoriť inkluzívnu kultúru školy so zameraním na vzdelávacie prostredie, kde je každý žiak hodnotným účastníkom, od ktorého sa očakáva, že dosiahne výsledky prostredníctvom kvalitného vzdelávania.
- **Ľudský rozvoj:** Vedenie je jedným z hlavných faktorov kvality vyučovania, ktorá má na úrovni školy najdôležitejší vplyv na výsledky žiakov. Ústredným prvkom tejto strategickej úlohy je podpora, monitoring a hodnotenie pedagogickej praxe.

Vykonávanie týchto funkcií podporuje riadiacich zamestnancov vo vytváraní inkluzívnejšieho vzdelávacieho prostredia. Okrem plnenia týchto funkcií sa **inkluzívne vedenie školy** musí zaoberať odstraňovaním nerovností v záujme budovania komunity a zabezpečenia účasti všetkých žiakov v plnej miere. Preto **víziou inkluzívnych riadiacich zamestnancov školy** je, aby „žiaci všetkých vekových kategórií“ dostali zmysluplné a vysokokvalitné vzdelanie „vo svojej miestnej komunite spolu so svojimi priateľmi a rovesníkmi“.¹

Úlohy a povinnosti inkluzívneho vedenia školy v rámci vzdelávacích systémov

Inkluzívni riadiaci zamestnanci škôl musia plniť určité úlohy a povinnosti, aby mohli vykonávať vyššie uvedené základné funkcie. Sú zodpovední za pretavenie politiky a legislatívy do lepšej praxe v oblasti inkluzívneho vzdelávania, pričom formujú politiky, ktoré sú relevantné pre ich školské prostredie a zainteresovaných účastníkov.

Na tento účel musia plniť svoje úlohy a povinnosti na úrovni jednotlivých žiakov, školy, komunity a na vnútroštátnej/regiónálnej úrovni v rámci vzdelávacieho systému.

INDIVIDUÁLNA ÚROVEŇ



- Ovplyvňovať prax zameranú na žiaka/načúvanie žiakom, personalizácia (centrum)
- Zabezpečiť, aby učitelia prevzali zodpovednosť za všetkých žiakov
- Podporiť inovatívnu a flexibilnú pedagogiku/prax založenú na dôkazoch v triedach
- Monitorovať postupy v triedach s cieľom zabezpečiť vysoko kvalitné vzdelávanie pre všetkých
- Rozvíjať kultúru spolupráce – pozitívne vzťahy založené na dôvere
- Využívať dáta ako základ pre reflexiu učiteľov a priebežné zlepšovanie

ŠKOLSKÁ ÚROVEŇ



- Riadiť a ovplyvňovať organizáciu a zdroje školy podľa zásad spravodlivosti
- Zapájať učiacu sa komunitu do sebahodnotenia a zamýšľať sa nad dátami ako zdrojom informácií pre ďalšie zlepšenie školy
- Poskytovať príležitosti na profesijný rozvoj
- Zabezpečiť kontinuitu podpory pre všetkých účastníkov
- Zaviazat sa k etike všetkých
- Zabezpečiť, aby osnovy a hodnotenie zodpovedali ich účelu a potrebám všetkých žiakov
- Aktívne zapájať všetky rodiny

¹ Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, 2015. *Stanovisko Agentúry k inkluzívnym vzdelávacím systémom*. Odense, Dánsko.
www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, s. 1

KOMUNITNÁ ÚROVEŇ



- Budovať partnerstvá s podpornými agentúrami, inými školami/inštitúciami na ostatných úrovniach systému a podnikateľskými subjektmi v rámci komunity
- Budovať kapacity škôl na účely rozmanitosti prostredníctvom zapájania sa do výskumu a činností zameraných na spoluprácu v oblasti profesijného rozvoja, napr. s univerzitami
- Riadiť ľudské zdroje, zabezpečiť záväzok k spoločnej vízii inklúzie
- Riadiť finančné prostriedky tak, aby sa uspokojili potreby celej školskej komunity

VNÚTROŠTÁTNA/REGIONÁLNA ÚROVEŇ



- Ovplyvňovať vývoj vnútroštátnej politiky v oblasti spravodlivosti a inkluzívneho vzdelávania prostredníctvom konzultácií a komunikácie
- Prenášať a implementovať politiky spôsobom, ktorý zodpovedá podmienkam a hodnotám školy, a riadiť zmeny na úrovni školy, pokiaľ ide o osnovy a hodnotiace rámce, profesijný rozvoj, financovanie a rozdelenie zdrojov, analýzu kvality a zodpovednosť.

Obrázok 1. Úlohy a povinnosti vedenia školy na rôznych úrovniach v rámci vzdelávania

Úlohy a povinnosti inkluzívneho vedenia škôl nie sú nezávislé od politík, ktoré ich ovplyvňujú. **Podporné politické opatrenia** by mali umožniť jednotlivým riadiacim zamestnancom škôl alebo riadiacim tímom pracovať na dosiahnutí ich vízie.

Kľúčové politické páky na podporu inkluzívneho vedenia škôl

Podporné politické opatrenia pre inkluzívne vedenie škôl existujú v regulačnom rámci, ktorý všeobecne vymedzuje inkluzívne vzdelávanie a určuje, aké zdroje sú k dispozícii, aké rozhodnutia sa môžu prijímať a za ktoré oblasti nesú riadiaci zamestnanci zodpovednosť.

Všeobecné rámce pre vedenie škôl a riadiacich zamestnancov škôl existujú, ale zväčša im chýba rozmer **inkluzívneho** vedenia škôl.

Na podporu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl pri plnení vyššie uvedených úloh a základných funkcií by sa v rámci politík vedenia škôl mali poskytovať tri kľúčové politické páky: prístup, autonómia a zodpovednosť. Tie ovplyvňujú spôsob, akým riadiaci zamestnanci škôl môžu vykonávať svoje úlohy a plniť svoje povinnosti. Môžu byť rozhodujúce pre efektívnosť riadiaceho zamestnanca školy pri vytváraní a vedení inkluzívnej školy.

Riadiaci zamestnanci škôl potrebujú najmä **prístup** k:

- podpore, a to tak z formálnych možností rozvoja, ako aj z väčšej spolupráce s kolegami a ďalšími zainteresovanými stranami na všetkých úrovniach systému;
- zdrojom na rozvoj kapacít pracovnej sily prostredníctvom odbornej prípravy, tímovej práce a výmeny poznatkov.

Riadiaci zamestnanci škôl potrebujú **autonómiu**, aby mohli prijímať rozhodnutia o strategickom smerovaní, rozvoji a organizácii školy založené na dôkazoch. Môžu sem patriť rozhodnutia o:

- prispôbení rámcov pre osnovy, hodnotenie a akreditáciu tak, aby sa zabezpečilo, že sa vytvoria vysoké očakávania a budú zodpovedať potrebám miestnej komunity a žiakov;
- menovaní a rozvoji učiteľov a zamestnancov;
- aktívnej spolupráci s inými agentúrami a miestnou komunitou;
- financovaní a spravodlivom rozdelení zdrojov.

Pokiaľ ide o **zodpovednosť**, riadiaci zamestnanci škôl musia:

- byť schopní stanoviť víziu, hodnoty a výsledky, za ktoré chcú (spolu s ostatnými zainteresovanými stranami) nieść zodpovednosť (napr. spravodlivosť, nediskriminácia a napĺňanie osobných, sociálnych a akademických požiadaviek všetkých žiakov);
- nieść zodpovednosť (voči žiakom, rodinám, miestnej komunite) prostredníctvom mechanizmov, ktoré sú v súlade s ostatnými oblasťami politiky, čím zabezpečia podporu politiky a praxe inkluzívneho vzdelávania;
- zohrávať spolu s kľúčovými účastníkmi vedúcu úlohu pri monitoringu, sebahodnotení a evaluácii s cieľom poskytnúť informácie o výsledkoch žiakov a zamyslieť sa nad údajmi, ktoré možno využiť ako zdroj informácií pre priebežné zlepšovanie.

Analýza európskej a medzinárodnej literatúry a politiky ukázala, že zameranie opatrení v oblasti zodpovednosti nie je vždy v súlade s úrovňou prístupu k zdrojom, podpore a profesijnému rozvoju a s mierou autonómie, ktorú majú riadiaci zamestnanci škôl pri plnení svojich základných funkcií, ktorými sú určovanie smerovania, organizačný rozvoj a ľudský rozvoj.

ROZVOJ A PODPORA INKLUZÍVNYCH PRÍSTUPOV



Hľadanie rovnováhy medzi tým, za aké **štandardy** nesú zodpovednosť riadiaci zamestnanci škôl, a **podporou politiky**, ktorá sa ponúka na ich dosiahnutie, bolo hlavným záujmom pri tvorbe politického rámca a najmä nástroja sebareflexie.

Je nevyhnutné, aby politiky podporovali rozvoj a implementáciu efektívneho a inkluzívneho vedenia škôl, ktoré môže zvýšiť spravodlivosť, rovnosť a blaho vo vzdelávaní. Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebné identifikovať rozdiely medzi štandardmi, za ktoré sú riadiaci zamestnanci škôl zodpovední, a podpornými politickými opatreniami, ktoré majú k dispozícii.

Vytváranie politických rámcov na podporu inkluzívneho vedenia škôl

Politický rámec pomáha krajinám podporovať vedenie škôl, aby sa snažili umožniť účasť všetkých žiakov v plnej miere, zlepšovať ich výsledky a podporovať ich blaho a pocit spolupatričnosti. Je to v súlade s úsilím agentúry a jej členských krajín podporovať dlhodobé začlenenie do širšej spoločnosti.

Politický rámec možno použiť pri spolupráci, výmene alebo rozhodovaní. Cieľom môže byť usmernenie podrobnejšieho súboru politík, priebežná údržba alebo monitorovanie, alebo ďalší rozvoj existujúcich politík na dosiahnutie širšieho cieľa inkluzívneho vzdelávania.

Politický rámec môže:

- **prispievať k tvorbe nových politík a poskytnúť základ pre ich vypracovanie:** Ponúka návrh kľúčových prvkov, ktoré je potrebné zahrnúť do politiky zameranej na podporu inkluzívneho vedenia škôl resp. pri zaoberaní sa úlohou vedenia škôl v širších rámcoch politiky inkluzívneho vzdelávania.
- **podporovať revíziu a ďalší rozvoj existujúcich politík a politických rámcov:** V politickom rámci sa uznáva, že podpora inkluzívneho vedenia škôl môže existovať ako samostatná politika resp. môže mať v rámci rôznych politík a na rôznych politických úrovniach medzisektorový charakter. V prípade existencie politiky pre inkluzívne vedenie škôl alebo vedenie škôl vo všeobecnosti môže politický rámec pomôcť:

preskúmať a zlepšiť existujúcu politiku, ktorá podporuje inkluzívne vedenie škôl;
rozvíjať existujúcu všeobecnú politiku vedenia škôl s cieľom zabezpečiť inkluzívny prístup.
- **podnietiť sebareflexiu (najmä v súvislosti s koncepciou inkluzívneho vedenia škôl, úlohami riadiacich zamestnancov škôl v inkluzívnom vzdelávaní a odbornou prípravou riadiacich zamestnancov):** Nezávisle od vypracovania alebo revízie politík kľúčové prvky politického rámca ponúkajú rámec na diskusiu a sebareflexiu o praxi inkluzívneho vedenia škôl a úlohách riadiacich zamestnancov škôl.

Politický rámec zahŕňa:

- **širší politický mandát** na kontextualizáciu politiky s dôrazom a vplyvom na vedenie škôl. Mandát sa odvoláva na niekoľko medzinárodných dokumentov a dokumentov o hlavných zásadách na európskej úrovni. Môže sa rozšíriť o politiky a právne predpisy, ktoré z hľadiska jednotlivých krajín poskytujú jedinečný kontext, históriu a cestu rozvoja.
- **víziu politík**, ktorá načrtáva ideálny stav, ktorý sa má politikou dosiahnuť.
- **hlavné zásady**, ktoré sú základom stratégie alebo rámcov na podporu inkluzívneho vedenia škôl. Politika na podporu inkluzívneho vedenia škôl nemusí byť samostatným dokumentom, ale môže byť zapracovaná do mnohých ďalších dokumentov. V mnohých krajinách sú ciele, zámery a stratégie zakotvené v iných vzdelávacích politikách a opatreniach.
- **politický cieľ**, ktorý predstavuje cieľ, ktorý sa má dosiahnuť prácou v rámci systému inkluzívneho vzdelávania.
- **konkrétne ciele politiky**, ktoré by sa mali dosiahnuť.
- **rámec štandardov**, ktoré sú vyjadrením ambícií, ktoré má vedenie školy dosiahnuť.
- **politické opatrenia**, ktoré podporujú dosiahnutie týchto štandardov.

Vízia politického rámca na podporu inkluzívneho vedenia škôl spočíva v tom, že existujúca a rozvíjaná politika podporuje vedenie škôl pri budovaní kultúry a uplatňovaní praxe, v rámci ktorej sa všetkým žiakom poskytuje zmysluplné, vysokokvalitné vzdelávanie, vysoké očakávania týkajúce sa ich výsledkov, blaho a pocitu spolupatričnosti v spravodlivom školskom prostredí.

Politický rámec rešpektuje rozdiely medzi jednotlivými krajinami. Ide o „open source“ nástroj, ktorý si každá krajina môže prispôbiť svojim podmienkam.

Podpora sebareflexie a štruktúrovaného dialógu s cieľom odstrániť rozdiely medzi politikou a praxou

Prax v oblasti vedenia škôl nie je nezávislá od politík, ktoré ju ovplyvňujú. Politický rámec preto podrobne predstavuje navrhované **štandardy**, ktoré sú potrebné na to, aby vedenie školy bolo inkluzívne, ako aj podporné **politické opatrenia** potrebné na dosiahnutie týchto štandardov.

Aby sa preklenuli rozdiely medzi očakávaniami v rámci politík voči riadiacim zamestnancom škôl a podporou, ktorú potrebujú, nástroj sebareflexie vychádza zo štandardov a politických opatrení politického rámca. Prostredníctvom riadenej a cielenej reflexie podnecuje odborný dialóg a rozvoj politiky v rámci škôl a medzi školami a na rôznych úrovniach politiky založený na spolupráci.

Nástroj sebareflexie je určený pre:

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

Môže sa používať na všetkých úrovniach politiky, od celoštátnej úrovne až po miestnu samosprávu.

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

1. **Reflexia pre riadiacich zamestnancov škôl** o tom, ako rozvíjať inkluzívnu prax s cieľom dosiahnuť inkluzívne vzdelávanie. Môže sa zamerať na určitú úlohu alebo aspekt v rámci funkcie vedenia, ktorá vytvára rámec pre nástroj.
2. **Reflexia pre tvorcov politiky** o politických opatreniach potrebných na podporu inkluzívnych riadiacich zamestnancov škôl v ich praxi.
3. **Spoločná reflexia a dialóg medzi riadiacimi zamestnancami škôl a tvorcami politiky** o kľúčových otázkach vo všetkých oblastiach, ktoré je potrebné riešiť.

Usmerňujúce otázky vedú účastníkov k úvahám na úrovni praxe aj na úrovni politiky s cieľom odpovedať na nasledujúce otázky:

- Kde sa v súčasnosti nachádzame?

- Aké sú naše hlavné silné stránky, výzvy a príležitosti na ďalší rozvoj?
- Aké sú naše prioritné oblasti, ktoré je potrebné riešiť?

Riadiaci zamestnanci škôl a tvorcovia politik môžu v pracovných skupinách spoločne použiť usmerňujúce otázky na diskusiu o tom, aké opatrenia je potrebné prijať po stanovení priorit.

Nástroj na sebareflexiu zohľadňuje rozdielne politické podmienky a prax v jednotlivých krajinách a časové obmedzenia odborníkov v oblasti vzdelávania. Preto ho možno prispôbiť. Keďže cieľom je spoločný dialóg, v ideálnom prípade by sa mali využiť všetky tri možnosti sebareflexie. Prvé dve možnosti sa však môžu použiť samostatne alebo s dôrazom na jednu zo základných funkcií ako základ pre spoločný dialóg na rôznych úrovniach s konkrétnymi účastníkmi. Dokument obsahuje návod na používanie a prispôbenie nástroja rôznym podmienkam v jednotlivých krajinách.

Prostredníctvom usmernenej reflexie a štruktúrovaného dialógu o existencii a účinnosti politických opatrení zameraných na podporu vedenia škôl môžu tvorcovia politik získať prehľad o oblastiach, ktoré je potrebné riešiť. Uvedomenie si rozdielov medzi politikou a praxou pomôže nájsť rovnováhu medzi tým, za čo sú riadiaci zamestnanci škôl zodpovední, a zdrojmi, ku ktorým majú prístup, ako aj ich autonómiou pri rozhodovaní v rámci školy.

Pridanou hodnotou je, že štruktúrovaný dialóg prináša nové príležitosti na výmenu a spoluprácu medzi rôznymi skupinami zainteresovaných strán na všetkých úrovniach politiky.

ZÁVEREČNÉ PRIPOMIENKY



Agentúra sa snaží byť aktívnym činiteľom pri zmene politiky. Celá jej činnosť sa zameriava na podporu úsilia jej členských krajín v oblasti naplňovania vízie inkluzívnych vzdelávacích systémov. Agentúra túto skutočnosť uznáva vo svojej publikácii **Viacročný pracovný program na roky 2021 – 2027**. Uvádza sa v ňom, že agentúra sa bude „zameriavať na podporu úsilia tvorcov politik, aby sa stanovené politické priority pre vysokokvalitné inkluzívne vzdelávanie pre všetkých žiakov pretavili do praktických opatrení na implementáciu“.²

Jedným z prvkov je podporovaný dialóg medzi politikou a praxou. V oblasti vedenia škôl majú výstupy projektu SISL potenciál prispieť k preklenutiu rozdielov medzi očakávaniami v rámci politik voči riadiacim zamestnancom škôl a podporou, ktorú potrebujú.

Všetky výstupy sú bezplatné resp. poskytované formou „open source“. Boli vypracované na základe participatívneho prístupu krajín, a to v spolupráci s nimi a na ich účely. Tým sa zabezpečí ich použiteľnosť, prispôbitelnosť a zohľadnenie smerovania jednotlivých krajín k inkluzívnejším vzdelávacím systémom.

Viac informácií spolu so všetkými výstupmi projektu SISL možno nájsť na webovom sídle SISL: www.european-agency.org/projects/SISL

² Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Viacročný pracovný program na roky 2021 – 2027]. Odense, Dánsko. www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, s. 5