



PROINKLUZIVNÍ ZMĚNY NA ŠKOLÁCH FORMOU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Ladislav Zilcher

působí na katedře pedagogiky PF UJEP, je garantem projektu Škola pro všechny: Inkluze jako cesta k efektivnímu vzdělávání všech žáků.

Zdeněk Svoboda

působí od roku 2001 jako odborný asistent na katedře pedagogiky PF UJEP. Přednáší například o sociální a speciální pedagogice, psychopedii či etopedii. Od roku 2005 do roku 2014 působil jako ředitel regionální pobočky Člověk v tísni v Bílíně. Je odborníkem na celospolečensky rezonující téma inkluze.

Abstrakt: Příspěvek reflektuje pilotovaný postup tvorby strategického plánování pro vytváření inkluzivního prostředí na školách. Dané plánování bylo pilotováno na sedmi školách v letech 2015–2016 a nyní je metodika aplikována na 21 školách v celé ČR. V příspěvku budou vymezeny základní kameny procesu plánování, avšak také hlavní úskalí procesu tvorby a realizace plánu. Realizace plánu je v jisté návaznosti na akční (realizační) plán, ve kterém jsou aktivity, které se reálně stanou daný rok a k čemu směřují. Cílem příspěvku, i samotného plánování je zaměřit se na školu jako celek, který se musí otevírat celkově ve všech rovinách. Není možné zvyšovat diverzitu žáků, pokud procesy na škole neodpovídají potřebám rodičů, učitelů, ani žáků. Koncept školní inkluze můžeme ve shodě s Boothem a Ainscowem vnímat nikoliv jako stav, ale spíše jako proces, případně dokonce jako ideál, k němuž je nutné se prostřednictvím plánovaného postupu přibližovat, ač jej nemusí být nikdy plně dosaženo.

Klíčová slova: Inkluzivní vzdělávání, strategické plánování, hodnocení kvality školy

ÚVOD

„Považujeme za velmi správné, aby každý člověk mohl svobodně rozhodnout, kterou školu chce navštěvovat, a vidíme mnoho předností inkluzivní edukace – získáváme víc sociálních kompetencí, máme širší zkušenostní spektrum, učíme se prosadit v normálním světě, nutí nás najít si přátele s postižením i bez postižení a integrovat se s nimi. Inkluzivní edukace s individualizovanou, specializovanou podporou je pro nás nejlepší přípravou pro vysokoškolské studium. Z inkluzivní edukace neprofitujeme pouze my, ale i ostatní.“ (Lisabon, 2007)³

³ Lisbon Declaration: Young People's Views on Inclusive Education – Pohled mladých lidí na inkluzivní vzdělávání.



V současném prostředí České republiky, ale i v jiných místech ve světě, stojí pedagogické vědy před obrovským úkolem. Zvyšují se tlaky na edukační realitu ze strany decísní sféry i rodičů, kdy se apeluje na maximální výkonovou efektivitu vzdělávání, nicméně, aktuální rozvoj vědy a techniky je rychlejší, nežli jej může učitelská obec reflektovat, v rámci globalizace je možné v reálném čase komunikovat s celým světem a zvyšuje se fluktuace a migrace obyvatelstva. Všechny tyto, ale i jiné aspekty se prolínají do vzdělávání, a to buď zvýšeným počtem cizinců ve školách, větší tlak na učitele pracovat s aktuální technikou, ale hlavně tlak na pedagogické pracovníky si adekvátně poradit v heterogenních třídách za předpokladu stále vyššího výkonu jejich žáků. Celosvětově se promítají i nové metody a formy výuky. V rámci proinkluzivního nastavení školy se můžeme ptát na otázky typu: *Jak lze inkluzivní prostředí ve škole vytvořit? Proč bychom toto prostředí měli vytvářet? Jak lze úroveň inkluze ve škole měřit? Jaké jsou techniky tvorby inkluzivního prostředí? Jaký má inkluze vliv na žáky? Jaké kompetence by měl mít inkluzivní učitel? Nebo třeba: Jaké jsou postoje žáků vůči lidem s postižením v inkluzivním vzdělávání?* V rámci tohoto článku není možné veškeré otázky zodpovědět, avšak pokusíme se alespoň nastínit proces k získání daných odpovědí z roviny školy.

INKLUZIVNÍ ŠKOLA

V rámci školního prostředí je inkluzivní vzdělávání vymezeno také jako nekončící proces. Škola se tomuto ideálu může přibližovat, nikoli ho však v jeden daný moment zcela dosáhnout. Termín inkluzivní škola bychom tedy rádi vymezili jako školu s inkluzivními tendencemi či školu, která je proinkluzivně orientována, vytváří proinkluzivní strategie apod.

Vzdělávání v inkluzivní škole vychází ze základní myšlenky inkluze, kterou je poskytnutí možnosti na vzdělání všem dětem bez výjimky. Stává se tak diverzifikovanou institucí, která oceňuje rozdíly, a proto se více zaměřuje na proces učení, ze kterého těží všechny děti, nikoli pouze děti s postižením (Maxová & Pitnerová, 2014).

Inkluzivní škola by měla vycházet z přesvědčení, že existuje osobnost žáka, který disponuje výchozími schopnostmi, dovednostmi a osobnostními rysy a úkolem inkluzivní pedagogiky je poskytnout mu takové edukační prostředí, v němž najde takový žák optimální podněty pro svůj vlastní rozvoj (Houška, 2007). V tomto bodě právě přímo narážíme na základní kámen celé inkluze, který připisuje právo na rovné podmínky ve vzdělání všem dětem (Pipeková & Vítková, 2014).

Jelikož inkluzivní pedagogika odráží podobu dnešní společnosti, ve které bychom marně hledali prvky homogenity, nejdůležitější charakteristikou inkluzivní školy se tak pro nás stává právě



heterogenita školního kolektivu. V inkluzivní škole, stejně jako ve společnosti, nalezeneme jedince věkově, kulturně, jazykově, genderově, mentálně, výkonově a temperamentově odlišné. Tyto rozdíly vnímá inkluze jako příležitost k vzájemnému obohacení (Strnadová & Hájková, 2010) a odlišnosti, nejen ve vzdělávání, vítá (Nind, Rix, Sheehy, & Simmons, 2005).

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Pro vytváření proinkluzivních strategií na školách existuje několik nástrojů. Jedním ze základních může být zmíněn Index for Inclusion (Booth & Ainscow 2002), případně vzorec Ainscowa (2001) nebo Knostera (2000). V českém prostředí je aktuálně odpilotována Metodika tvorby strategického plánu pro vytváření inkluzivního prostředí školy (Svoboda, Říčan, Morvayová, Zilcher, 2015), která je jistou kombinací mezi modelem dle Ainscowa a Indexem inkluze (Booth & Ainscow, 2011) a tzv. modelem GROW, jehož popis je pro lepší pochopení v tabulce pod textem.

Jednotlivé atributy modelu The GROW (Svoboda et al., 2015, p. 7):

Model The **GROW** je akronymem anglických slov, které popisují schéma vhodného postupu managementu změn (růstu) v organizacích

T – Theme, Topic	téma, jeho vymezení a mapování
G – Goal setting	nastavení cílů
R – Reality	mapování reality, prověření skutečného stavu organizace v rámci vymezeného tématu
O – Options	možnosti, podmínky, alternativní strategie nebo postup činnosti nutný k dosažení cíle
W – Will	mapování a podpora vůle k dosažení cíle

Metodika je tvořena tak, aby umožnila škole pracovat na společném cíli, s využitím podpory všech členů týmu, a umožňuje pracovat s konkrétním kontextem. Kroky, které se v metodice nabízejí, nejsou dogma, které je nutné vždy a za každou cenu dodržet, jde spíše o linii, která umožňuje tvořivou strategickou práci s tématem na školách. Model dané metodiky je zaměřen na školy, které:

- vnímají a věří, že změny jsou třeba, ale netouží po nadměrném riziku,
- jsou proaktivní a kreativní a raději jsou hybatelem změn, než aby pouze reagovaly na vynucené požadavky na změny, které přicházejí zvenčí,



- důvěřují tomu, že lze dosahovat posunů ve spolupráci s druhými,
 - preferují konkrétní a reálné výstupy před prázdnými slovy a sliby,
 - věří, že změna neznamena vždy zhoršení, ale vnímají ji také jako příležitost ke zlepšení,
 - chtějí pracovat na změnách v týmovém duchu, v dobré, bezpečné a tvůrčí atmosféře.
- (Svoboda et al., 2015)

Celé pojetí metodiky vychází z předpokladu, že lidé v konkrétní škole jsou tím nejlepším expertem na procesy v ní, podobně jako na změnu, kterou si přejí uskutečnit. Metodika nenabízí „zázračnou metodu“, která něco vyřeší sama o sobě. Posun ke změně není možný bez vůle a motivace k práci na tématu a osobní angažovanosti na něm. Pokud taková vůle na straně školy existuje, pak metodika, která spočívá mimo jiné v sérii specifických otázek, může pomoci chápat, v jaké situaci vzhledem k tématu daná škola je, jakou roli v ní hraje a napomůže případně experimentovat s řešením nebo způsoby, jak výzvě inkluzivního vzdělávání „čelit“. Metodika nenabízí „správná řešení“ či konkrétní rady a návody, poučování nebo přesvědčování, je spíše uceleným schématem, podle kterého si škola může tvořit pro zamýšlenou změnu podmínky. Nabízí strukturovaného průvodce procesem, který může napomoci mapovat strukturu specifické situace na školách i cesty ke změně a řešení. V průběhu celého procesu tvorby plánu se doporučuje⁴ zapojení externího průvodce, facilitátora, mentora, kouče nebo konzultanta, který pomůže podpořit celý proces nebo jeho jednotlivé části.

ZÁVĚR

Mezi všemi oblastmi, které jsme zmínili, neexistují přesně definované a jednoznačné hranice. Je patrné, že inkluzivní školou se nelze stát ze dne na den. Tato proměna je procesem nekončícím, jelikož do školy přichází stále noví žáci a s každým novým žákem přichází ruku v ruce i nový pohled, metoda či postup vycházející z individuality a jedinečnosti každého žáka. Inkluzivní škola pro nás znamená takové místo, které vzbuzuje pocit bezpečí, přijetí a jistoty a v němž se všem žákům dostává kvalitního vzdělání založeného na principu spolupráce, otevřenosti a přirozeného zájmu o druhé (Svoboda, Říčan, Morvayová, & Zilcher, 2015). Jednou z možností, jak manažersky uchopit proces řízení rozvoje školy postavené na výše vymezených předpokladech je využití Metodiky tvorby strategického plánu pro vytváření inkluzivního prostředí školy, který byl naším autorským kolektivem (s podporou dr. Morvayové) připraven v rámci projektu Škola pro všechny.

⁴ stejně jako např. v Indexu Inkluze (Booth & Ainscow, 2002)



Uvedená metodika i všechny potřebné podkladové materiály jsou k dispozici na webovém odkazu.⁵

LITERATURA

- BOOTH T., & AINSCOW, M. (2007). *Ukazatel inkluze. Rozvoj učení a zapojení ve školách*. Praha: Rytmus.
- BOOTH, T., & AINSCOW, M. (2002). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools*. Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education.
- DYSON, A.; FARRELL, P.; POLAT, F.; HUTCHESON, G.; & GALLANNAUGH, F. (2004). *Inclusion and Pupil Achievement*. London: DfES.
- DYSON, A. & MILLWARD, A. (2000). *Schools and special needs: issues of innovation and inclusion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- HABART, T. & JANSKÁ, I. (2011). *Pojďte do školy: nerovné šance na vzdělávání znevýhodněných dětí*. Praha: Člověk v tísni.
- HÁJKOVÁ, V. & STRNADOVÁ, I. (2010). *Inkluzivní vzdělávání: Teorie a praxe*. Praha: Grada.
- KOSTER, M.; NAKKEN, H.; PIJL, S. J.; & VAN HOUTEN, E. (2009). Being part of the peer group: A literature study focusing on the social dimension of inclusion in education. *International Journal Of Inclusive Education*, 13(2), 117-140. <http://doi.org/10.1080/13603110701284680>.
- *Lisbon Declaration: Young People's Views on Inclusive Education* [on-line]. Dostupné na: <https://www.european-agency.org/publications/flyers/lisbon-declaration-young-peoples-views-on-inclusive-education/lisbon-declaration-young-people2019s-views-on-inclusive-education> [cit 04-03-2017].
- LUKAS, J. (2012). *Přípravenost školy k inkluzivnímu vzdělávání*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání.
- NIND, M.; RIX, J.; SHEEHY, K. & SIMMONS, K. (2005). *Curriculum and pedagogy in Inclusive Education. Values into practice*. Oxon: Routledge Falmer.
- MAXOVÁ, E. V. & PITNEROVÁ, P. (2014). Inkluzivní škola pro efektivní vzdělávání všech žáků. In *Od inkluze ve školním prostředí k sociální inkluzi a participaci ve společnosti: From school inclusion to social inclusion and participation in society* (pp. 149-162). Brno: Masarykova univerzita.
- OECD (2012). *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*. Paris, France: OECD Publishing.
- PIPEKOVÁ, J. & VÍTKOVÁ, M. (2014). *Od inkluze ve školním prostředí k sociální inkluzi a participaci ve společnosti: From school inclusion to social inclusion and participation in society*. Brno: Masarykova univerzita.
- ROSE, R. (2001). Primary School Teacher Perception of the Conditions Required to Include Pupils with Special Educational Needs. *Educational Review*, 53(2), 147–156.

⁵ Dostupné na: <http://inkluzie.ujep.cz/cz/ke-stazeni/> [on-line]. [cit 04-03-2017].



- SVOBODA, Z.; ŘÍČAN, J.; MORVAYOVÁ, P. & ZILCHER, L. (2015). *Metodika tvorby strategického plánu pro vytváření inkluzivního prostředí školy*. Ústí nad Labem: Pedagogická fakulta Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem.
- TANNERBERGEROVÁ, M. & KRAHULOVÁ, K. (2011). *Nejlepší škola je inkluzivní*. Brno: Liga lidských práv.
- Zákon č. 561/2004 Sb., § 16.

KONTAKT

PhDr. Ladislav Zilcher, Ph.D.
Katedra pedagogiky PF UJEP
Hoření 13, 400 96 Ústí nad Labem
e-mail: ladislav.zilcher@ujep.cz

Mgr. Zdeněk, Svoboda, Ph.D.
Katedra pedagogiky PF UJEP
Hoření 13, 400 96 Ústí nad Labem
e-mail: zdenek.svoboda@ujep.cz