Inkluzivno (ruko)vodstvo škole

**Alat za samorefleksiju o politici i praksi**

**Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje**

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje (Agencija) neovisna je i samoupravna organizacija. Agenciju sufinanciraju ministarstva obrazovanja njezinih država članica i Europska komisija putem operativne bespovratne pomoći u okviru obrazovnog programa Europske unije (EU).

Potpora Europske komisije proizvodnji ove publikacije ne predstavlja potporu sadržaju koji odražava samo stavove autora i Komisija ne može biti odgovorna za uporabu sadržanih informacija.

Stajališta koja su u ovom dokumentu iznijeli pojedinci ne predstavljaju nužno službena stajališta Agencije, njezinih država članica ni Europske komisije.

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

Urednici: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir i Margarita Bilgeri

Ova publikacija predstavlja resurs otvorenog izvora. To znači da mu možete slobodno pristupati, upotrebljavati ga i mijenjati te dijeliti uz odgovarajuće pozivanje na Europsku agenciju za posebne potrebe i uključivo obrazovanje. Za više informacija o politici Agencije o otvorenom pristupu pogledajte: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Ovu publikaciju možete citirati kako slijedi: Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2021. *Inkluzivno (ruko)vodstvo škole: Alat za samorefleksiju o politici i praksi.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir i M. Bilgeri, urednici). Odense, Danska

Agencija je zahvalna na ulaznim podacima koje su dali članovi skupine zemalja u projektu: László Kiss i Andrea Perlusz, Mađarska; Brendan Doody i Anna Mai Rooney, Irska; Josanne Ghirxi i Alexandra Vella, Malta; Elisabeth Högberg i Niclas Rönnström, Švedska.

Ovo djelo je licencirano pod licencom [Creative Commons Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Ovu publikaciju možete slobodno dijeliti i prilagođavati.

U cilju veće pristupačnosti, ovo je izvješće dostupno na 26 jezika i može mu se pristupiti u elektroničkom formatu na mrežnoj stranici Agencije: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Ovo je prijevod izvornog teksta na engleskom. U slučaju nedoumice u vezi s točnošću informacija u prijevodu pogledajte izvorni tekst na engleskom jeziku.

ISBN: 978-87-7110-977-1 (elektronički)

**Tajništvo**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Danska

Telefon: +45 64 41 00 20

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

**Ured u Bruxellesu**

Rue Montoyer 21

BE-1000 Bruxelles Belgija

Telefon: +32 2 213 62 80

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

**SADRŽAJ**

[Uvod 5](#_Toc95140423)

[Cilj i korištenje alata za samorefleksiju 6](#_Toc95140424)

[Samorefleksija za (ruko)voditelje škole 8](#_Toc95140425)

[Upute za (ruko)voditelje škole i (ruko)vodeće timove 8](#_Toc95140426)

[Prvi korak: Utvrditi što se trenutno postiže u praksi te njezine glavne snage i izazove 8](#_Toc95140427)

[Drugi korak: Određivanje prioritetnih pitanja koja je potrebno rješavati za ostvarenje uključive prakse 9](#_Toc95140428)

[Treći korak: Utvrditi postojeću političku podršku ili onu koja je potrebna za podršku uključivoj praksi 9](#_Toc95140429)

[1. Uloga inkluzivnih (ruko)voditelja škole u određivanju smjera 10](#_Toc95140430)

[2. Uloga inkluzivnih (ruko)voditelja škole u organizacijskom razvoju 14](#_Toc95140431)

[3. Uloga inkluzivnih (ruko)voditelja škole u ljudskom razvoju 19](#_Toc95140432)

[Samorefleksija za donositelje politika/pravila 23](#_Toc95140433)

[Upute za donositelje politika/pravila 24](#_Toc95140434)

[Prvi korak: Utvrditi koje potrebne mjere politike postoje, koje treba unaprijediti ili koje eventualno nedostaju 24](#_Toc95140435)

[Drugi korak: Utvrditi koje mjere su mogući prioriteti i koje treba rješavati u daljnjem razvoju politike 24](#_Toc95140436)

[A. Mjere politike potrebne za podršku ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole pri određivanju smjera 25](#_Toc95140437)

[B. Mjere politike potrebne za podršku ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole u organizacijsku razvoju 28](#_Toc95140438)

[C. Mjere politike potrebne za podršku ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole u   
ljudskom razvoju 33](#_Toc95140439)

[Zajednička samorefleksija (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila 37](#_Toc95140440)

[Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u određivanju smjera 38](#_Toc95140441)

[1. Gdje se trenutno nalazimo? Razmjena mišljenja o snagama, prilikama i   
područjima za daljnje istraživanje 38](#_Toc95140442)

[2. Gdje želimo biti? Razmjena mišljenja o područjima za poboljšanje i zajedničkim ciljevima 40](#_Toc95140443)

[3. Na što se obvezujemo? Razmjenu koja dovodi do mjera koje provode obje strane 42](#_Toc95140444)

[Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u organizacijskom razvoju 43](#_Toc95140445)

[1. Gdje se trenutno nalazimo? Razmjena mišljenja o snagama, prilikama i   
područjima za daljnje istraživanje 43](#_Toc95140446)

[2. Gdje želimo biti? Razmjena mišljenja o područjima za poboljšanje i zajedničkim ciljevima 45](#_Toc95140447)

[3. Na što se obvezujemo? Razmjenu koja dovodi do mjera koje provode obje strane 47](#_Toc95140448)

[Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u ljudskom razvoju 48](#_Toc95140449)

[1. Gdje se trenutno nalazimo? Razmjena mišljenja o snagama, prilikama i   
područjima za daljnje istraživanje 48](#_Toc95140450)

[2. Gdje želimo biti? Razmjena mišljenja o područjima za poboljšanje i zajedničkim ciljevima 50](#_Toc95140451)

[3. Na što se obvezujemo? Razmjenu koja dovodi do mjera koje provode obje strane 52](#_Toc95140452)

[Prilog 1.: Smjernice za upotrebu alata za samorefleksiju 54](#_Toc95140453)

[Dio 1.: Uloge i odgovornosti 54](#_Toc95140454)

[Organizacijski tim 54](#_Toc95140455)

[Sudionici u aktivnosti samorefleksije 55](#_Toc95140456)

[Dio 2.: Praktična organizacija 55](#_Toc95140457)

[Pronalaženje i pozivanje sudionika 55](#_Toc95140458)

[Organizacija fokus-skupina i prijedlog dnevnog reda 56](#_Toc95140459)

[Dio 3.: Izvješćivanje o aktivnosti samorefleksije 57](#_Toc95140460)

[Prilog 2.: Prilagodba alata za samorefleksiju kontekstu zemlje 58](#_Toc95140461)

[Prilog 3.: Pojmovnik 60](#_Toc95140462)

[Popis literature 67](#_Toc95140463)

Uvod

Ovaj alat za samorefleksiju predstavlja izlazne podatke projekta [Podrška inkluzivnom (ruko)vodstvu škole](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (Supporting Inclusive School Leadership – SISL) Europske agencije za posebne potrebe i uključivo obrazovanje (Agencija). Alat se zasniva na okviru politike projekta SISL koji se naziva *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) *[Inkluzivno školsko (ruko)vodstvo: Praktični vodič za razvoj i pregled okvira politike]* (Europska agencija, 2020.a). Okvir politike predviđa viziju, vodeća načela, dugoročne i kratkoročne ciljeve, kao i okvir predloženih standarda i odgovarajućih mjera politike za podršku inkluzivnom (ruko)vodstvu škole.

Alat za samorefleksiju nadovezuje se na zadnje dvije točke: aspiracijske standarde za inkluzivno (ruko)vodstvo škole i okvir politike podrške. On omogućuje refleksiju i razmjenu između različitih dionika radi utvrđivanja praznina koje valja razmotriti. Okvir politike i alat za samorefleksiju razvijeni su kroz kolaborativni, ponavljajući postupak između tima Agencije i tima skupine zemalja.

Cilj ovog alata za samorefleksiju jest stimulirati profesionalni dijalog i razvoj kolaborativne politike unutar i među školama i na različitim razinama politike. Predviđen je za:

* (ruko)voditelje škole i (ruko)vodeće timove kojima su potrebne smjernice prilikom donošenja i razvoja prakse uključivog (ruko)vodstva;
* donositelje politika odgovorne za razvoj i provedbu politika za uključivo obrazovanje na nacionalnoj, regionalnoj i/ili lokalnoj razini.

U ovom se alatu **uključivo obrazovanje** upotrebljava u svojem najširem značenju. Znači najveće moguće sudjelovanje učenika, podizanje postignuća, pružanje podrške [dobrobiti](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) i stvaranje osjećaja pripadnosti kod **svih** učenika, uključujući one koji su u ranjivom položaju s obzirom na isključivost.

Alat se nadovezuje na dva glavna elementa utvrđena u [okviru politike projekta SISL](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): željene [standarde](#Standards) za (ruko)vodstvo škole i mjere politike koje su potrebne za podršku (ruko)voditeljima škole u realizaciji navedenih standarda. Za informacije o načinu prilagodbe alata specifičnom kontekstu zemlje, vidjeti [Prilog 2](#ANNEX2).

U ovom dokumentu, **(ruko)voditelj škole** odnosi se na sve osobe koje obnašaju ulogu (ruko)vodstva u školama i zajednicama za učenje. Alat se zasniva na istraživanju o (ruko)vodstvu. U ovom području, postoji razlika između (ruko)voditelja i (ruko)vodstva. U pravilu, (ruko)vodstvo predstavlja organizacijsku funkciju koju dijeli ili koja je [podijeljena](#distributed) među mnogo osoba. U pravnom smislu, (ruko)vodstvo može pretpostaviti jednog (ruko)voditelja. Međutim, pristup na temelju istraživanja pretpostavlja da je (ruko)vodstvo kolektivni fenomen. Pretpostavka je ovog alata da svaki (ruko)voditelj škole treba nastojati biti [**inkluzivni (ruko)voditelj škole**](#leader) i prakticirati [**(ruko)vodstvo škole**](#Schoolleadership) **kojim se promiče uključivost**.

**Inkluzivni (ruko)voditelji škole** imaju **viziju** da „za sve učenike, bez obzira na njihovu dob” treba biti osigurano smisleno i visokokvalitetno obrazovanje „u lokalnoj zajednici, uz bok prijatelja i vršnjaka odnosno kolega” (Europska agencija, 2015.a, str. 1.).

Inkluzivno (ruko)vodstvo škole nije neovisno o politikama koje na njega utječu. **Mjerama politike podrške** pojedinim (ruko)voditeljima škole ili (ruko)vodećim timovima treba biti omogućen rad prema realizaciji njihove [vizije](#Vision).

Cilj i korištenje alata za samorefleksiju

Ovaj alat pomaže (ruko)voditeljima škola i (ruko)vodećim timovima te donositeljima politika/pravila da izvrše procjenu mjesta na kojem se nalaze na putu prema inkluzivnom (ruko)vodstvu škole. Alat nudi tri opcije za samorefleksiju:

1. [**Refleksija za (ruko)voditelje škola**](#School_leaders) o načinu na koji mogu razvijati vlastitu uključivu praksu u cilju ostvarenja uključivog obrazovanja. Alatom se **(ruko)voditelji škola** pozivaju na promišljanje vlastite prakse. Pitanja se zasnivaju na željenim standardima koji se smatraju pokazateljima inkluzivnog (ruko)vodstva škole i sredstvom za ostvarenje šireg cilja uključivog obrazovanja za sve.
2. [**Refleksija za donositelje politika/pravila**](#Policy_makers) o mjerama politike potrebnim za podršku inkluzivnim (ruko)voditeljima škole u njihovoj praksi.
3. [**Zajednička refleksija**](#Joint) **i dijalog (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila** o ključnim pitanjima u svakom području koja je potrebno rješavati. Pitanjima smjernicama potiču se rasprave o mjerama koje je potrebno poduzeti nakon utvrđivanja prioriteta.

Cilj je zajednički dijalog tako da je u idealnim uvjetima potrebno upotrijebiti sve tri opcije za samorefleksiju. Međutim, prve dvije opcije mogu se upotrijebiti neovisno jedna o drugoj ili zajedno kao osnova za zajedničku refleksiju na svim razinama kroz fokus na pojedinačnim u nastavku navedenim ključnim funkcijama ili u radu s konkretnim dionicima.

Prije dovršetka zajedničke samorefleksije valja dovršiti samorefleksiju (ruko)voditelja škole i samorefleksiju donositelja politika/pravila. One mogu biti dovršene u cijelosti, biti ograničene na pojedinačne dijelove za [određivanje smjera](#SettingDirection), [organizacijski razvoj](#Organisational) i [ljudski razvoj](#Human), ili usredotočene na određene kategorije unutar pojedinih dijelova.

Na temelju pitanja na razini kako prakse tako i politike dobivaju se smjernice za odgovor na sljedeće:

* Gdje se trenutno nalazimo?
* Koje su naše glavne snage, izazovi i prilike za daljnji razvoj?
* Koja su naša prioritetna područja za rješavanje?

Tri [**ključne funkcije**](#Core)[**inkluzivnog (ruko)vodstva škole**](#leadership) predstavljaju okvir za refleksiju o ovim pitanjima:

* [**Određivanje smjera**](#SettingDirection): (Ruko)vodstvo je važno za određivanje smjera uz fokus na vrijednostima koje se nalaze u temeljima uključive prakse i na razgovor koji podržava uključivu praksu.
* [**Organizacijski razvoj**](#Organisational): (Ruko)voditelji i (ruko)vodeći timovi imaju kritičnu ulogu u provedbi uključive politike i razvoju školske prakse koja je pravedna i uključiva. Odgovorni su za stvaranje organizacijskog okoliša u kojem se pruža podrška školskoj praksi i njeguju poboljšanja u školi prema uključivom obrazovanju. Također su odgovorni za održavanje školske kulture koja je kolegijalna, interaktivna i usmjerena na pružanje podrške učiteljima/nastavnicima i učenicima u cijelom obrazovnom procesu. Ispunjavanje ovih funkcija omogućuje (ruko)voditeljima škole stvaranje uključive škole u kojoj je fokus na okolišu za učenje i u kojoj je svaki učenik vrijedan sudionik u procesu od kojeg se očekuje uspjeh kroz kvalitetno obrazovanje.
* [**Ljudski razvoj**](#Human): (Ruko)vodstvo je jedan od glavnih pokretača kvalitete poučavanja, a ono ima najvažniji utjecaj na uspjeh učenika u školi. Ljudski razvoj uključuje građenje i razvoj sposobnosti (ruko)voditelja škole, učitelja/nastavnika i školskog osoblja. Pružanje podrške, [nadzor](#Monitoring) i evaluacija prakse poučavanja od ključne su važnosti za ovu stratešku ulogu.

U svakoj funkciji pitanja su podijeljena u specifične kategorije ili aspekte (ruko)vodstva kojima se promiče uključivost. (Ruko)voditelji škole ne trebaju odjednom odgovoriti na sva pitanja. Alatom se mogu poslužiti za promišljanje specifičnih kategorija i aspekata.

Fokus-skupine za zajedničku refleksiju sastoje se od dionika uključenih u uvodnu refleksiju za (ruko)voditelje škole i donositelje politika/pravila.

Postojanje formaliziranih struktura koje omogućuju razmjenu između (ruko)voditelja škole i (ruko)vodećih timova i donositelja politika/pravila čini osnivanje fokus-skupina za zajedničku refleksiju jednostavnijim. Međutim, one nisu preduvjet za zajedničko razmatranje. Fokus-skupine mogu se organizirati na pojedinačnim sastancima za razmjenu između dionika.

Ovaj dokument sadrži tri priloga koji služe kao pomoć kod upotrebe alata za samorefleksiju:

[Prilog 1.](#ANNEX1): Smjernice za upotrebu alata za samorefleksiju. U njima se nalazi primjer načina na koji pripremiti i voditi upotrebu alata za samorefleksiju projekta SISL.

[Prilog 2.](#ANNEX2): Prilagodba alata za samorefleksiju kontekstu zemlje. Ovdje se objašnjavaju koraci za prilagodbu alata različitim nacionalnim kontekstima.

[Prilog 3.](#ANNEX3): Pojmovnik.

Samorefleksija za (ruko)voditelje škole

Ovaj je dio alata za samorefleksiju namijenjen (ruko)voditeljima škole i (ruko)vodećim timovima. Omogućuje im promišljanje vlastite prakse inkluzivnog (ruko)vodstva škole, neovisno o okruženju u kojem rade.

**(Ruko)voditelji škole i (ruko)vodeći timovi** uključuju (ali nisu ograničeni na) ravnatelje, više i srednje pozicionirane (ruko)voditelje i učitelje/nastavnike (ruko)voditelje, pomoćno osoblje, stručnu zajednicu i usluge podrške, članove školskih odbora i dionike u sustavu koji su uključeni u podršku (ruko)vodstvu.

Pitanja u tablicama temelje se na željenim [**standardima**](#Standards) **za praksu inkluzivnog (ruko)vodstva škole**.

Upute za (ruko)voditelje škole i (ruko)vodeće timove

Alat za samorefleksiju poziva **(ruko)voditelje škole** da promisle o vlastitoj praksi. Refleksija može pomoći kod sljedećeg:

Prvi korak: Utvrditi što se trenutno postiže u praksi te njezine glavne snage i izazove.

Drugi korak: Određivanje prioritetnih pitanja koja je potrebno rješavati za ostvarenje uključive prakse.

Treći korak: Utvrditi postojeću političku podršku ili onu koja je potrebna za uključivu praksu.

Prilikom upotrebe alata za samorefleksiju, (ruko)voditelji škole mogu odlučiti da će dovršiti samo prvi korak ili nastaviti s drugim i/ili trećim korakom.

Tablice u ovom dijelu organizirane su u tri ključne funkcije [inkluzivnog (ruko)vodstva škole](#leadership). Svaka tablica sadrži skupine pitanja usmjerenih na jedan aspekt (ruko)vodstva kojim se promiče uključiva školska praksa. Prilikom upotrebe alata za samorefleksiju, (ruko)voditelji škole mogu se usredotočiti na jednu skupinu pitanja unutar svake ključne funkcije:

1. [Određivanje smjera](#SettingDirection) pokriva Stvaranje i komuniciranje školske vizije, Fokus na učenike i Utjecaj politike.
2. [Organizacijski razvoj](#Organisational) pokriva Upravljanje školom, Suradnju i [Nadzor](#Monitoring) i prikupljanje podataka.
3. [Ljudski razvoj](#Human) pokriva Izgradnju sposobnosti (ruko)voditelja škole, [Stručno učenje i usavršavanje](#ProfessionalLearningDevelopment) osoblja i Pružanje podrške, nadzor i evaluaciju prakse.

Pretpostavka je ovog alata da su navedeni standardi potrebni za izgradnju prakse inkluzivnog (ruko)vodstva škole.

Prvi korak: Utvrditi što se trenutno postiže u praksi te njezine glavne snage i izazove

Svaka tablica ima sedam stupaca.

* U stupcu 1. navedena su pitanja namijenjena [inkluzivni (ruko)voditeljima škola](#leader) koja se temelje na standardima za inkluzivno (ruko)vodstvo škole. Pitanja su postavljena s pomoću zamjenice „mi” jer idealno inkluzivni (ruko)voditelj škole ne djeluje u izolaciji, već u timu s ostalim članovima osoblja i ostalim dionicima u i izvan škole.
* U sljedeća četiri stupca nalazi se prostor u kojem je potrebno navesti u kojoj mjeri je pitanje iz stupca 1.:
  + Potrebno razmotriti (stupac 2.): to je praksa koja još uvijek nije razmotrena, ali bi trebala biti.
  + U nastajanju (stupac 3.): praksa je u razmatranju, a planiranje za provedbu je u tijeku.
  + U tijeku (stupac 4.): praksa je dijelom u provedbi, s tim da se poduzimaju koraci za širu provedbu.
  + Održiva praksa (stupac 5.): ova praksa je održiva kao sastavni dio sveukupne školske organizacije i kulture.
* Stupac 6. relevantan je za korak 3.
* U stupcu 7. nalazi se prostor za primjedbe ili napomene o svakom pitanju.

Nakon tablica nalazi se prostor za dodatne relevantne informacije koje nisu obuhvaćene tablicama.

Drugi korak: Određivanje prioritetnih pitanja koja je potrebno rješavati za ostvarenje uključive prakse

Odgovori na pitanja — unutar pojedine kategorije ili u svim tablicama — pomoći će stvoriti sveukupni percipirani profil snaga i izazova u procesu inkluzivnog (ruko)vodstva škole.

Nakon tablica nalazi se nekoliko pitanja kao pomoć kod promišljanja zaključaka. U pitanjima se od osoba koje na njih odgovaraju traži da navedu područja gdje su snažni i područja za poboljšanje, kao i da odrede prioritetne mjere za inkluzivno (ruko)vodstvo škole.

Treći korak: Utvrditi postojeću političku podršku ili onu koja je potrebna za podršku uključivoj praksi

Predviđen je prostor u kojem treba navesti mjere politike potrebne za pružanje podrške inkluzivnom (ruko)vodstvu škole, a koje nedostaju u nacionalnoj/regionalnoj politici. Ove se informacije mogu iskoristiti u dijalogu s donositeljima politika/pravila koji žele unaprijediti politiku kojom se pruža podrška inkluzivnom (ruko)vodstvu škole.

U stupcu 6. potrebno je navesti mjeru u kojoj politika pruža podršku (ruko)voditeljima škole za učinkovit rad na svakom aspektu. Navodi se i odgovarajuća mjera politike. U stupcu 7. nalazi se prostor za primjedbe ili napomene. To korisnicima omogućuje pružanje informacija o izvorima svojeg vrednovanja, kao i pojašnjenja ili evaluacijskih primjedbi u odnosu na određene stavke. Bilježenje tih informacija također može poslužiti kao osnova za raspravu o dokazima za područja koja je potrebno nadograditi i područja koja je potrebno razvijati.

1. Uloga inkluzivnih (ruko)voditelja škole u određivanju smjera

[Određivanje smjera](#SettingDirection) je [ključna funkcija](#Core) inkluzivnog (ruko)vodstva škole. (Ruko)vodstvo je važno za određivanje strateškog smjera uz fokus na vrijednostima koje se nalaze u temeljima uključive prakse i na razgovor koji podržava uključivu praksu.

Pitanja o ovoj funkciji smještena su u tri kategorije: Stvaranje i komuniciranje o školskoj viziji, fokus na učenike i utjecaj politike.

Tablica 1. Stvaranje i komuniciranje o školskoj viziji

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Jesmo li utvrdili i jasno predstavili [viziju uključivog obrazovanja](#Vision) izgrađenu na pravima djeteta i [pravednosti](#Equity), u suradnji sa [školskom zajednicom](#community)? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Komuniciramo li viziju vodilju škole o uključivosti i potičemo li posvećenost učitelja/nastavnika i osoblja toj viziji? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Usmjeravamo li i utječemo li na organizaciju škole i resursa u skladu s načelima [pravednosti](#Equity)? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Promičemo li kulturu kontinuiranog poboljšanja, inovacija i suradnje u razvijanju poučavanja, učenja i [vrednovanja](#Formative)? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Usklađujemo li školsku samoevaluaciju s [vizijom uključivosti](#Vision)? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Tablica 2. Fokus na učenike

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Postavljamo li velika očekivanja za [dobrobit](#wellbeing) i uspjeh svih učenika? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Omogućujemo li odnosno osnažujemo li praksu koja je [usmjerena na učenika](#Learnercentred)? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Stvaramo li etos na razini škole koji učenicima omogućuje izražavanje stajališta o svim fazama obrazovanja? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Uzimamo li stajališta učenika ozbiljno, razmatramo li ih i djelujemo li u skladu s njima? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Tablica 3. Utjecaj politike

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Možemo li prevesti i provoditi politiku na načine koji odgovaraju kontekstu i vrijednostima naše škole? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Možemo li utjecati na razvoj nacionalne politike o [pravednosti](#Equity) i [uključivom obrazovanju](#Vision) kroz konzultacije i komunikaciju na temelju [pristupa na temelju prava](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Postoje li dodatne informacije koje je potrebno razmotriti, a koje nisu obuhvaćene ranijim pitanjima?**

**Promišljanje naših odgovora o određivanju smjera:**

1. U kojoj je mjeri praksa našeg (ruko)vodstva škole u određivanju smjera za našu školu uključiva?
2. Koje su naše snage u tom smislu?
3. Koja područja moramo poboljšati/dalje razvijati?
4. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
5. U kojim su područjima potrebne politike kao podrška našoj praksi?
6. Koja bismo pitanja odredili kao prioritetna za raspravu s donositeljima politika/pravila?
7. Uloga inkluzivnih (ruko)voditelja škole u organizacijskom razvoju

[Organizacijski razvoj](#Organisational) je [ključna funkcija](#Core) inkluzivnog (ruko)vodstva škole. (Ruko)voditelji i (ruko)vodeći timovi imaju kritičnu ulogu u provedbi uključive politike i razvoju školske prakse koja je pravedna i uključiva. Odgovorni su za stvaranje organizacijskog okoliša u kojem se pruža podrška praksi i njeguju poboljšanja u školi prema uključivom obrazovanju. Također su odgovorni za održavanje školske kulture koja je kolegijalna, interaktivna i usmjerena na pružanje podrške učiteljima/nastavnicima i učenicima u cijelom obrazovnom procesu. Ispunjavanje ovih funkcija omogućuje (ruko)voditeljima škole stvaranje uključive škole u kojoj je fokus na okolišu za učenje i u kojoj je svaki učenik vrijedan sudionik u procesu od kojeg se očekuje uspjeh kroz kvalitetno obrazovanje.

Pitanja o ovoj funkciji smještena su u tri kategorije: Upravljanje školom, suradnja, [nadzor](#Monitoring) i prikupljanje podataka.

Tablica 4. Upravljanje školom

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Upravljamo li promjenama na razini škole?  Primjerice, u odnosu na sljedeće:   * nastavni plan i program i okviri vrednovanja; * [stručno učenje i usavršavanje](#ProfessionalLearningDevelopment); * osiguravanje financijskih sredstava i dodjela resursa; * osiguravanje kvalitete i odgovornost? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 Upravljamo li financijskim resursima u cilju ispunjavanja potreba cijele [školske zajednice](#community) (učenici, obitelji i cjelokupno školsko osoblje)? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Osiguravamo li da su nastavni plan i program i vrednovanje prikladni s obzirom na potrebe i ispunjavaju li potrebe svih učenika? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 Ohrabrujemo li i pružamo li podršku inovativnoj i fleksibilnoj pedagogiji i praksi koje su usmjerene na raznoliku skupinu učenika i koje se temelje na dobro informiranim odlukama? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Osiguravamo li široki spektar mogućnosti i podrške kako bismo osigurali da učenici mogu preuzeti odgovornost za vlastito učenje, uspjehe i uspjeh u školi? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Tablica 5. Suradnja

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Razvijamo li kulturu suradnje — pozitivnih odnosa koji se zasnivaju na povjerenju? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Osiguravamo li [kontinuum podrške](#Continuum) u [školskoj zajednici](#community) za sve učenike, obitelji i osoblje? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 Omogućujemo li i gradimo li partnerstva s:   * agencijama za podršku; * drugim školama/ustanovama na drugim razinama sustava; * poslovnim subjektima u zajednici;   u cilju osiguravanja koristi za učenike? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Izgrađujemo li sposobnost škola za rad s raznolikim učenicima kroz aktivnosti istraživačkog angažmana i kolaborativnog [stručnog učenja i usavršavanja](#ProfessionalLearningDevelopment) (primjerice, sa sveučilištima)? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Organiziramo li pravedan [kontinuum podrške](#Continuum) kako bismo osigurali uspjeh i [dobrobit učenika](#wellbeing)? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Izgrađujemo li strukture/procese za podršku suradnji s obiteljima i angažiramo li ih aktivno u promicanju ishoda i [dobrobiti učenika](#wellbeing)? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Tablica 6. Nadzor i prikupljanje podataka

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Angažiramo li zajednicu za učenje u [samoanalizi](#SelfReview) i promišljamo li o podacima na temelju kojih se provode tekuća poboljšanja u školi? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 Provodimo li [nadzor](#Monitoring) prakse u učionici, čime osiguravamo visokokvalitetno obrazovanje i [dobrobit](#wellbeing) za sve? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Postoje li dodatne informacije koje je potrebno razmotriti, a koje nisu obuhvaćene ranijim pitanjima?**

**Promišljanje naših odgovora o organizacijskom razvoju:**

1. U kojoj je mjeri praksa našeg (ruko)vodstva škole kako bi se osigurao organizacijski razvoj naše škole uključiva?
2. Koje su naše snage u tom smislu?
3. Koja područja moramo poboljšati/dalje razvijati?
4. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
5. U kojim su područjima potrebne politike kao podrška našoj praksi?
6. Koja bismo pitanja odredili kao prioritetna za raspravu s donositeljima politika/pravila?
7. Uloga inkluzivnih (ruko)voditelja škole u ljudskom razvoju

[Ljudski razvoj](#Human) je [ključna funkcija](#Core) inkluzivnog (ruko)vodstva škole. (Ruko)vodstvo je jedan od glavnih pokretača kvalitete poučavanja, a ono ima najvažniji utjecaj na postignuća, [dobrobit](#wellbeing) i osjećaj pripadnosti učenika na razini škole. Pružanje podrške, [nadzor](#Monitoring) i evaluacija prakse poučavanja od ključne su važnosti za ovu stratešku ulogu.

Pitanja o ovoj funkciji smještena su u tri kategorije: Izgradnja sposobnosti (ruko)voditelja škole, [Stručno učenje i usavršavanje](#ProfessionalLearningDevelopment) osoblja i Pružanje podrške, nadzor i evaluacija prakse.

Tablica 7. Izgradnja sposobnosti (ruko)voditelja škole

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Sudjelujemo li u mogućnostima za [stručno učenje i usavršavanje](#ProfessionalLearningDevelopment) kako bismo unaprijedili vlastite sposobnosti za podršku praksi uključivog obrazovanja i poboljšali uspjeh i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Nastojimo li pronaći stručna partnerstva, [kritičke prijatelje](#friend) i umrežavanje s ostalim (ruko)voditeljima škola radi podrške? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Tablica 8. Stručno učenje i usavršavanje osoblja

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Potičemo li odnosno olakšavamo li prilike za suradnju za cjelokupno osoblje:   * u rutinskim aspektima organizacijskog učenja; * kroz [inovativne pristupe](#innovative), što uključuje prihvaćanje novih tehnologija? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Fokusiramo li se na poboljšanje motivacije, sposobnosti i radnog okoliša učitelja/nastavnika i osoblja u cilju boljeg uspjeha i [dobrobiti](#wellbeing) učenika? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Pazimo li da se stručnost i iskustvo stalno razvijaju i razmjenjuju u školi i šire? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Organiziramo li odnosno njegujemo li mogućnosti za [stručno učenje i usavršavanje](#ProfessionalLearningDevelopment) učitelja/nastavnika i osoblja kako bismo razvijali njihove kompetencije za bolji uspjeh i [dobrobit](#wellbeing) učenika? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Tablica 9. Podrška, nadzor i evaluacija prakse

| **Pitanja** | **Potrebno razmotriti** | **U nastajanju** | **U tijeku** | **Održiva praksa** | **Pruža li se politikom učinkovita podrška?** | **Primjedbe/ napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Omogućujemo li [refleksivnu praksu](#TeacherReflection) u cilju transformacije poučavanja, učenja i vrednovanja? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Rabimo li podatke kao osnovu za [refleksiju učitelja/nastavnika](#TeacherReflection) i kontinuirana poboljšanja? |  |  |  |  | Vidjeti mjeru politike [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Potičemo li [stručnu odgovornost](#professionalresponsibility) i osiguravamo li da učitelji/nastavnici preuzimaju odgovornost za sve učenike, osobito one koji su u ranjivom položaju s obzirom na isključivost? |  |  |  |  | Vidjeti mjere politike [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Postoje li dodatne informacije koje je potrebno razmotriti, a koje nisu obuhvaćene ranijim pitanjima?**

**Promišljanje naših odgovora o ljudskom razvoju:**

1. U kojoj je mjeri praksa našeg (ruko)vodstva škole u razvoju cjelokupnog osoblja u našoj školi uključiva?
2. Koje su naše snage u tom smislu?
3. Koja područja moramo poboljšati/dalje razvijati?
4. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
5. U kojim su područjima potrebne politike kao podrška našoj praksi?
6. Koja bismo pitanja odredili kao prioritetna za raspravu s donositeljima politika/pravila?

Samorefleksija za donositelje politika/pravila

[Inkluzivni (ruko)voditelji škole](#leader) odgovorni su za vođenje škola građenih na načelima [pravednosti](#Equity) u svrhu unaprjeđenja uspjeha i [dobrobiti](#wellbeing) svih učenika u njihovoj [školskoj zajednici](#community), uključujući one koji su u ranjivom položaju s obzirom na isključivost. Da bi cijeli školski tim u potpunosti prihvatio uključivost, (ruko)voditelji škole moraju utvrditi **stratešku viziju** i paziti kako na **ljudski** tako i na **organizacijski razvoj**. (Ruko)voditeljima škole je za učinkovitu realizaciju ovog cilja potrebna podrška kroz mjere politike kojima se osigurava sljedeće:

* **pristup** statusu, odgovarajuća plaća, potrebni resursi, obuka i [stručno učenje i usavršavanje](#ProfessionalLearningDevelopment) za [inkluzivno (ruko)vodstvo škole](#leadership);
* **autonomija** za donošenje informiranih odluka o strateškom smjeru, razvoju i organizaciji škole, što uključuje realizaciju [vizije uključivog obrazovanja](#Vision) za sve učenike;
* **odgovornost** u skladu s razinom pristupa resursima, podrškom i stručnim učenjem i usavršavanjem te stupnjem autonomije (ruko)voditelja škole koju imaju na različitim razinama politike.

**Donositelji politika/pravila** uključuju (ali nisu ograničeni na) donositelje politika/pravila na razini zajednice, općine, regije i države koji imaju mandat u obrazovanju ili u drugim sektorima koji utječu na obrazovanje, kao što su inspektori, zdravstvene i socijalne službe ili osobe odgovorne za osiguranje kvalitete.

Alat za samorefleksiju poziva donositelje politika/pravila da promišljaju pitanja koja se temelje na mjerama politike koje su potrebne za podršku (ruko)voditeljima škole u građenju i razvoju uključivih škola. Donositelji politika/pravila mogu se koristiti alatom za promišljanje specifičnih aspekata kao što su [određivanje smjera](#SettingDirection), [organizacijski razvoj](#Organisational) ili [ljudski razvoj](#Human). Mjere politike koje su već uvedene mogu se smatrati **snagom**. Mjere politike koje se razvijaju mogu se smatrati **prilikom**. Ako mjere politike ne postoje ili se ne razmatraju, mogu se smatrati **izazovom**.

Refleksija može pomoći kod sljedećeg:

Prvi korak: Utvrditi koje potrebne mjere politike postoje, koje treba unaprijediti ili koje možda nedostaju.

Drugi korak: Utvrditi koje mjere su mogući prioriteti i koje treba rješavati u daljnjem razvoju politike.

Prilikom upotrebe alata za samorefleksiju, donositelji politika/pravila mogu odlučiti da će dovršiti samo prvi korak ili nastaviti s drugim korakom.

Upute za donositelje politika/pravila

Tri tablice u ovom dijelu organizirane su prema [ključnim funkcijama](#Core) inkluzivnog (ruko)vodstva škole.

1. Određivanje smjera
2. Organizacijski razvoj
3. Ljudski razvoj.

Prvi korak: Utvrditi koje potrebne mjere politike postoje, koje treba unaprijediti ili koje eventualno nedostaju

Svaka tablica ima dva stupca:

* U prvom se stupcu pita postoje li mjere politike potrebne za podršku inkluzivnom (ruko)vodstvu škole za svaku od ključnih funkcija.
* U drugom je stupcu predviđen prostor za dokaze o nacionalnoj/regionalnoj/lokalnoj politici i dodatne primjedbe. To korisnicima omogućuje pružanje informacija o izvorima svojeg vrednovanja, kao i pojašnjenja ili evaluacijskih primjedbi u odnosu na određene stavke. Bilježenje tih informacija također može poslužiti kao osnova za raspravu o dokazima za područja koja je potrebno nadograditi i područja koja je potrebno razvijati.

Nakon svake tablice nalazi se prostor za dodatne relevantne informacije koje nisu obuhvaćene tablicama. Odgovori na sva pitanja u tablicama dat će uvid u sveukupni percipirani profil snaga i prilika za daljnji razvoj u postojećoj političkoj situaciji.

Drugi korak: Utvrditi koje mjere su mogući prioriteti i koje treba rješavati u daljnjem razvoju politike

Nakon svake tablice nalazi se nekoliko pitanja kao pomoć kod promišljanja zaključaka. U pitanjima se od osoba koje na njih odgovaraju traži da navedu područja gdje su snažni i područja za poboljšanje, kao i da odrede prioritetne političke mjere za podršku inkluzivnom (ruko)vodstvu škole. Ovakvim se promišljanjem može potaknuti dijalog između (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila.

1. Mjere politike potrebne za podršku ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole pri određivanju smjera

[Određivanje smjera](#SettingDirection) je [ključna funkcija](#Core) inkluzivnog (ruko)vodstva škole. Politikom se može pružati podrška inkluzivnim (ruko)voditeljima škole i (ruko)vodećim timovima u ovoj funkciji na način da se osigura okvir usredotočen na vrijednosti koje su u temeljima uključive prakse, kao i na razgovor kojim se pruža podrška uključivoj praksi.

Tablica 10. Određivanje smjera

| **Podržavaju li mjere politike inkluzivne (ruko)vodeće timove na način da je …** | **Dokazima i dodatnim primjedbama** |
| --- | --- |
| A.1 predviđeno da je nacionalna obrazovna politika izgrađena na [temeljima načela uključivosti](#Vision), prava djeteta i [pravednosti](#Equity)? |  |
| A.2 osigurano da su početno obrazovanje učitelja/nastavnika i kontinuirano [stručno učenje i usavršavanje](#ProfessionalLearningDevelopment) usredotočeni na [pravednost](#Equity) i raznolikost? |  |
| A.3 osigurana podrška za obrazovanje koje je [usmjereno na učenika](#Learnercentred), kultura slušanja učenika i uključivanja učenika i njihovih obitelji u odluke o njihovom učenju i napredovanju (osobito u vrijeme tranzicije)? |  |
| A.4 predviđen pristup komunikaciji između donositelja politika/pravila i [(ruko)vodstva škole](#Schoolleadership) o obrazovnoj politici i odgovornosti? |  |
| A.5 osiguran pristup [stručnom učenju i usavršavanju](#ProfessionalLearningDevelopment), kao i podrška kako bi se (ruko)voditeljima omogućilo izvršavanje njihovih dužnosti u odnosu na uključivost i [pravednost](#Equity)? |  |
| A.6 osiguran pristup podršci za razvoj (ruko)vodstva škole o kultiviranju školskog etosa i poboljšanju uključive školske kulture? |  |
| A.7 osigurano usklađivanje [samoevaluacije](#SelfReview) s vizijom uključivosti? |  |
| A.8 osigurana provedba mjera odgovornosti kojima se [prati](#Monitoring) provedba načela [pravednosti](#Equity)? |  |
| A.9 osigurana autonomija u radu timova (ruko)vodstva škole koja im omogućuje fleksibilnost u prilagodbama nacionalnoj politici (nastavni plan i program, vrednovanje, organizacija škole) u lokalnom kontekstu? |  |
| A.10 osigurana autonomija u radu timova (ruko)vodstva škole prilikom imenovanja učitelja/nastavnika i osoblja koji su odgovorni za odnosno koji poboljšavaju uspjeh i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika kroz inovativnu pedagogiju koja je [usmjerena na učenika](#Learnercentred)? |  |
| A.11 osigurana autonomija u radu timova (ruko)vodstva škole prilikom razvoja vizije škole? |  |
| A.12 osigurana autonomija u radu timova (ruko)vodstva škole prilikom određivanja vizije, vrijednosti i ishoda za koje oni (i ostali dionici) žele biti smatrani odgovornim (primjerice, [pravednost](#Equity), nediskriminacija, ispunjavanje zahtjeva svih učenika iz lokalne zajednice u smislu osobnih, socijalnih i akademskih ishoda)? |  |

**Postoje li dodatne informacije koje je potrebno razmotriti, a koje nisu obuhvaćene ranijim pitanjima?**

**Promišljanje zaključaka o određivanju smjera**

1. Mjere politike koje su već uvedene mogu se smatrati **snagom**. U kojim područjima iz zaključaka proizlazi postojanje podržavajućih mjera politike?
   1. Odnose li se podržavajuće mjere politike na pristup (ruko)vodstva škole komunikaciji, podršci i resursima? (Vidjeti mjere A.1 – A.6)
   2. Odnose li se podržavajuće mjere politike na odgovornost (ruko)vodstva škole u odnosu na školsku samoevaluaciju ili [nadzor](#Monitoring)? (Vidjeti mjere A.7 – A.8)
   3. Odnose li se podržavajuće mjere politike na autonomiju (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka? (Vidjeti mjere A.9 – A.12)
2. Mjere politike koje se razvijaju mogu se smatrati **prilikom**. Gdje postoji prostor za poboljšanje ili daljnji razvoj?
   1. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u pristupu komunikaciji, podršci i resursima:
   2. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u odgovornosti, školskoj samoevaluaciji ili nadzoru:
   3. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u autonomiji (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka:
3. Koje područje predstavlja prioritet za razvoj politike kojom se pruža podrška ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole prilikom određivanja smjera?
4. Mjere politike potrebne za podršku ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole u organizacijsku razvoju

[Organizacijski razvoj](#Organisational) je [ključna funkcija](#Core) inkluzivnog (ruko)vodstva škole. Politikom se može pružati podrška inkluzivnim (ruko)voditeljima škole i (ruko)vodećim timovima u ovoj funkciji na način da se fokus stavi na elemente koji utječu na okoliš za učenje u kojem je svaki učenik vrijedan sudionik u procesu od kojeg se očekuje uspjeh kroz kvalitetno obrazovanje.

Tablica 11. Organizacijski razvoj

| **Podržavaju li mjere politike inkluzivne (ruko)vodeće timove na način da je …** | **Dokazima i dodatnim primjedbama** |
| --- | --- |
| B.1 prepoznata korist od suradničke prakse u stručnom učenju, razvoju i podršci? |  |
| B.2 detaljno navedeno kojim se mjerama olakšava [međudisciplinarni rad](#interdisciplinary) na svim razinama kako bi se osiguralo da se inkluzivni (ruko)voditelji škole mogu učinkovito koristiti resursima, iskustvom i stručnošću kolega/ostalih stručnjaka? |  |
| B.3 naglašena povećana suradnja između ministarstava/odjela na nacionalnoj/regionalnoj razini odnosno razini zajednice, a koji imaju ključnu ulogu u obrazovanju i podršci učenicima i njihovim obiteljima? |  |
| B.4 osigurana jasnoća u odnosu na funkcije [formativnog](#Formative) i završnog vrednovanja znanja ili [vrednovanja kao preduvjeta učenja](#AfL) i rad u smjeru integriranog sustava vrednovanja koji je prikladan s obzirom na potrebe i koji uključuje sve učenike? |  |
| B.5 omogućen pristup podršci (uključujući podršku vršnjaka) i kontinuirana obuka za:   * upravljanje promjenama; * nadzor stručnog usavršavanja osoblja radi jačanja uključive prakse; * dodjelu resursa za pravednu podršku svim učenicima? |  |
| B.6 potaknut pristup stručnom učenju tijekom cijele karijere radi razvoja propitkujućih i koherentnih pristupa kojima se izgrađuje i održava praksa? |  |
| B.7 osiguran pristup resursima i podršci, kao i autonomija za razvoj partnerstava, što uključuje sveučilišta i ustanove visokog obrazovanja radi jačanja istraživačkog angažmana i dobro informirane prakse? |  |
| B.8 osiguran pristup resursima i odgovarajućem financiranju radi ispunjavanja potreba cijele [školske zajednice](#community)? |  |
| B.9 osiguran pristup stalnoj podršci, prikladnoj s obzirom na razinu autonomije? |  |
| B.10 osiguran pristup podršci s financijskim upravljanjem i smjernicama o pravednoj dodjeli resursa? |  |
| B.11 osiguran pristup resursima za razvoj sposobnosti radne snage za raznolikost i provedbu inicijativa nacionalne politike? |  |
| B.12 osiguran pristup [stručnom učenju i usavršavanju](#ProfessionalLearningDevelopment) kojima je obuhvaćeno znanje o invaliditetu i raznolikosti? |  |
| B.13 omogućeno pozivanje timova (ruko)vodstva škole na odgovornost (učenicima, obiteljima, lokalnoj zajednici) kroz mehanizme koji su usklađeni s ostalim područjima politike, čime se osigurava podrška uključivoj obrazovnoj politici i praksi? |  |
| B.14 usklađena odgovornost za upravljanje i upotrebu financijskih resursa s ostalim područjima politike? |  |
| B.15 osigurano usklađivanje nacionalnih/regionalnih mjera odgovornosti i politike uključivog obrazovanja, čime se (ruko)voditeljima škole omogućuje usklađivanje [nadzora](#Monitoring), [samoanalize](#SelfReview) i evaluacije na razini škole? |  |
| B.16 osigurana koherentnost mehanizama za odgovornost i osiguranje kvalitete i podrška uključivom razvoju? |  |
| B.17 osigurana autonomija u radu (ruko)voditelja škole prilikom imenovanja učitelja/nastavnika i osoblja koji su odgovorni za odnosno koji poboljšavaju uspjeh i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika kroz inovativnu pedagogiju koja je [usmjerena na učenika](#Learnercentred)? |  |
| B.18 osigurana autonomija u radu timova (ruko)vodstva škole kako bi mogli imati vodeću ulogu u [nadzoru](#Monitoring), [samoanalizi](#SelfReview) i evaluaciji, zajedno s ključnim dionicima, pružati informacije o ishodima učenika i promišljati podatke relevantne za upravljanje stalnim poboljšanjima? |  |
| B.19 osigurana autonomija u radu timova (ruko)vodstva škole za donošenje dobro informiranih odluka o financiranju i pravednoj dodjeli resursa? |  |
| B.20 osigurana autonomija radi pružanja podrške svim učenicima bez etiketiranja ili birokratskih procesa? |  |

**Postoje li dodatne informacije koje je potrebno razmotriti, a koje nisu obuhvaćene ranijim pitanjima?**

**Promišljanje zaključaka o organizacijskom razvoju**

1. Mjere politike koje su već uvedene mogu se smatrati **snagom**. U kojim područjima iz zaključaka proizlazi postojanje podržavajućih mjera politike?
   1. Odnose li se podržavajuće mjere politike na pristup (ruko)vodstva škole komunikaciji, podršci i resursima? (Vidjeti mjere B.1 – B.12)
   2. Odnose li se podržavajuće mjere politike na odgovornost (ruko)vodstva škole u odnosu na školsku samoevaluaciju ili [nadzor](#Monitoring)? (Vidjeti mjere B.13 – B.16)
   3. Odnose li se podržavajuće mjere politike na autonomiju (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka? (Vidjeti mjere B.17 – B.20)
2. Mjere politike koje se razvijaju mogu se smatrati **prilikom**. Gdje postoji prostor za poboljšanje ili daljnji razvoj?
   1. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u pristupu komunikaciji, podršci i resursima:
   2. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u odgovornosti, školskoj samoevaluaciji ili nadzoru:
   3. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u autonomiji (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka:
3. Koje područje predstavlja prioritet za razvoj politike kojom se pruža podrška ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole u organizacijskom razvoju?
4. Mjere politike potrebne za podršku ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole u ljudskom razvoju

[Ljudski razvoj](#Human) je [ključna funkcija](#Core) inkluzivnog (ruko)vodstva škole. Politikom se može pružati podrška inkluzivnim (ruko)voditeljima škole i (ruko)vodećim timovima u ovoj funkciji na način da se osigura pristup resursima i podršci, predvidi okvir za odgovornost, [nadzor](#Monitoring) i evaluaciju prakse poučavanja te da (ruko)voditeljima škole omogući autonomiju u razvoju ljudskih resursa u skladu s potrebama škole.

Tablica 12. Ljudski razvoj

| **Podržavaju li mjere politike inkluzivne (ruko)vodeće timove na način da je …** | **Dokazima i dodatnim primjedbama** |
| --- | --- |
| C.1 predviđeno da je nacionalna obrazovna politika izgrađena na temeljima načela uključivosti, prava djeteta i [pravednosti](#Equity)? |  |
| C.2 olakšana i podržana suradnja između pružatelja usluga stručnog učenja na ministarskoj, regionalnoj i lokalnoj razini i škola za razvoj:   * kontinuuma mogućnosti stručnog učenja; * dogovorenog okvira kompetencija za ambiciozne i prakticirajuće inkluzivne (ruko)voditelje škole? |  |
| C.3 osigurano specifično stručno učenje za (ruko)voditelje škole o obrazovanju u raznolikom okruženju i o razvoju uključivih obrazovnih praksi? |  |
| C.4 osigurano uvođenje strategija za razvoj kompetencija za vodstvo (primjerice (ruko)vodstvo škole ili učenje o pomoćnim ulogama u vodstvu) za uključivo obrazovanje u svim relevantnim mogućnostima stručnog učenja? |  |
| C.5 osigurano navođenje kriterija/kompetencija za učitelje/nastavnike i (ruko)voditelje škole koji rade u uključivom obrazovanju i da su omogućene prilike za razvoj relevantnih sposobnosti? |  |
| C.6 stavljen naglasak na jačanje profesija za poučavanje i (ruko)vodstvo škole i da su prepoznate koristi od suradničke prakse u stručnom učenju, usavršavanju i podršci? |  |
| C.7 osiguran pristup mrežama, prilikama za poučavanje i mentorstvo, podršci za evaluaciju i konzultacije o poboljšanjima u školi? |  |
| C.8 osiguran pristup resursima za razvoj učitelja/nastavnika i osoblja i njihovog radnog okoliša? |  |
| C.9 potaknut pristup stručnom učenju tijekom cijele karijere radi razvoja propitkujućih i koherentnih pristupa kojima se izgrađuje i održava praksa? |  |
| C.10 osiguran pristup podacima s različitih razina politike za njihovu upotrebu u svojstvu baze dokaza? |  |
| C.11 osigurana autonomija u radu vodstva prilikom donošenja odluka o mnogostrukim dužnostima (ruko)voditelja škole na način da mogu balansirano upravljati administrativnim pitanjima i pitanjima inkluzivnog (ruko)vodstva škole? |  |
| C.12 osigurano poticanje autonomije u razvoju/osnaživanju učitelja/nastavnika i osoblja kroz razmjenu zadataka vodstva i kolaborativnog [stručnog učenja i usavršavanja](#ProfessionalLearningDevelopment)? |  |
| C.13 osigurana autonomija u radu (ruko)voditelja škole prilikom imenovanja učitelja/nastavnika i osoblja koji su odgovorni za odnosno koji poboljšavaju uspjeh i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika kroz inovativnu pedagogiju koja je [usmjerena na učenika](#Learnercentred)? |  |

**Postoje li dodatne informacije koje je potrebno razmotriti, a koje nisu obuhvaćene ranijim pitanjima?**

**Promišljanje zaključaka o ljudskom razvoju**

1. Mjere politike koje su već uvedene mogu se smatrati **snagom**. U kojim područjima iz zaključaka proizlazi postojanje podržavajućih mjera politike?
   1. Odnose li se podržavajuće mjere politike na pristup (ruko)vodstva škole komunikaciji, podršci i resursima? (Vidjeti mjere C.1 – C4, C6 – C.10)
   2. Odnose li se podržavajuće mjere politike na odgovornost (ruko)vodstva škole u odnosu na školsku samoevaluaciju ili [nadzor](#Monitoring)? (Vidjeti mjeru C.5)
   3. Odnose li se podržavajuće mjere politike na autonomiju (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka? (Vidjeti mjere C.11 – C.13)
2. Mjere politike koje se razvijaju mogu se smatrati **prilikom**. Gdje postoji prostor za poboljšanje ili daljnji razvoj?
3. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u pristupu komunikaciji, podršci i resursima:
4. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u odgovornosti, školskoj samoevaluaciji ili nadzoru:
5. Poboljšanja ili daljnji razvoj potrebni u autonomiji (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka:
6. Koje područje predstavlja prioritet za razvoj politike kojom se pruža podrška ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole u ljudskom razvoju?

Zajednička samorefleksija (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila

U ovom se dijelu alata za samorefleksiju potvrđuje sinergija između (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila u ostvarivanju pozitivne promjene prema uključivijem obrazovanju. Ona predstavlja poticaj na razvoj stručnog dijaloga i kolaborativne politike.

Međunarodne konvencije i sporazumi, kao i zakonodavstvo i politika na nacionalnoj, regionalnoj i razini zajednice utječu na [inkluzivno (ruko)vodstvo škole](#leadership). Politika određuje raspoložive resurse (**pristup**), fleksibilnost u donošenju odluka (**autonomija**) i ono za što (ruko)vodstvo škole (u svakom obliku), ovisno o kontekstu i kulturi, odgovara u procesima [nadzora](#Monitoring) i evaluacije (**odgovornost**).

Praksa, uloge i odgovornosti inkluzivnog vodstva nalaze se na razmeđu između obrazovnih politika i njihove provedbe u školama. Ovom se praksom naglašava potencijal (ruko)voditelja škole za igranje ključne uloge u pružanju podrške široj transformaciji sustava na raznim razinama politike i unutar samih škola.

Na inkluzivno (ruko)vodstvo škole utječe politika. Ono je odgovorno i za transformaciju politike i zakonodavstva u poboljšanu praksu uključivog obrazovanja. [Inkluzivni (ruko)voditelji škole](#leader) mogu utjecati na lokalnu, regionalnu i nacionalnu politiku ako postoje odgovarajući mehanizmi za komunikaciju i povratne informacije s nacionalnim donositeljima politika/pravila.

**Zajedno, (ruko)voditelji škole i donositelji politika/pravila** mogu upotrijebiti pitanja smjernice za razmjenu i raspravu o mjerama koje je potrebno provesti nakon utvrđivanja prioriteta u odjeljcima [Samorefleksija za (ruko)voditelje škole](#School_leaders) i [Samorefleksija za donositelje politika/pravila](#Policy_makers).

Ovaj alat (ruko)voditeljima škole i donositeljima politika/pravila omogućuje predstavljanje, promatranje, raspravu i pregovore o ključnim snagama, prilikama za daljnji razvoj, izazovima i prioritetima. Namjera je naglasiti razlike u perspektivi i praznine između prakse inkluzivnog (ruko)vodstva škole ([**standardi**](#Standards) **za praksu inkluzivnog (ruko)vodstva škole**) i postojećih mjera politike (**podržavajuće mjere politike**) i promišljanje mogućih budućih mjera.

Prije dovršetka ove zajedničke samorefleksije valja dovršiti kako samorefleksiju (ruko)voditelja škole tako i samorefleksiju donositelja politika/pravila. One mogu biti dovršene u cijelosti, biti ograničene na pojedinačne dijelove za [određivanje smjera](#SettingDirection), [organizacijski razvoj](#Organisational) i [ljudski razvoj](#Human), ili usredotočene na određene kategorije unutar pojedinih dijelova.

Proces zajedničke samorefleksije sastoji se od sljedećeg:

* + [Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u određivanju smjera](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u organizacijskom razvoju](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u ljudskom razvoju](#role_policy_measures_human_dev)

Tablice pokrivaju sva tri područja zajedničke refleksije. Osobe koje odgovaraju na pitanja mogu se koristiti tablicama za bilježenje:

* prioriteta koji su bili predmet rasprave;
* prioritetnih mjera koje je potrebno rješavati;
* zajedno dogovorenih prioriteta;
* zajedno dogovorenih obveza.

Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u određivanju smjera

1. Gdje se trenutno nalazimo? Razmjena mišljenja o snagama, prilikama i područjima za daljnje istraživanje

U ovom dijelu procjenjuje se mjera u kojoj se u ovom trenutku (ruko)vodstvo škole može smatrati inkluzivnim. Ovisno o sudionicima fokus-skupine, u ovom dijelu mogu se navesti informacije o tome gdje se točno trenutno nalazi vaša zemlja, regija, općina ili lokalna škola na putu prema uključivom obrazovanju za sve.

Razmjena informacija unutar fokus-skupine temelji se na promišljanju odgovora iz dijelova o određivanju smjera. Kao pomoć prilikom razmjene, u tablici 13. u nastavku nalaze se relevantna pitanja.

Prvi korak: Predstavljanje zaključaka i promišljanja

Svaka skupina predstavlja svoje glavne zaključke i promišljanja.

Mapiranje odgovora (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila na temelju njihovih refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **(ruko)voditelje škole**:

1. U kojoj je mjeri praksa našeg (ruko)vodstva škole u određivanju smjera za našu školu uključiva?
2. Koje su naše snage u tom smislu?
3. Koja područja moramo poboljšati/dalje razvijati?

Preliminarna pitanja za refleksiju za **donositelje politika/pravila**:

1. U kojim područjima iz zaključaka proizlazi postojanje podržavajućih mjera politike?
   1. Odnose li se podržavajuće mjere politike na pristup (ruko)vodstva škole komunikaciji, podršci i resursima? (Vidjeti mjere A.1 – A.6)
   2. Odnose li se podržavajuće mjere politike na odgovornost (ruko)vodstva škole u odnosu na školsku samoevaluaciju ili [nadzor](#Monitoring)? (Vidjeti mjere A.7 – A.8)
   3. Odnose li se podržavajuće mjere politike na autonomiju (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka? (Vidjeti mjere A.9 – A.12)
2. Gdje postoji prostor za poboljšanje ili daljnji razvoj?
   1. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u pristupu komunikaciji, podršci i resursima
   2. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u odgovornosti, školskoj samoevaluaciji ili nadzoru
   3. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u autonomiji (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka

Drugi korak: Pitanja i rasprava

Nakon svakog predstavljanja, sudionici slobodno mogu razmjenjivati pitanja i odgovore. Ova rasprava je moderirana i vodi se zapisnik.

Tablica 13. Prioriteti koji su predmet rasprave

| **Koja skupina dionika? ((ruko)voditelji škole, donositelji politika/pravila ili oboje)** | **Koje su snage?** | **Koje su prilike?** | **Koja je područja potrebno rješavati?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Gdje želimo biti? Razmjena mišljenja o područjima za poboljšanje i zajedničkim ciljevima

Ovaj dio predviđen je za pronalaženje zajedničkog stajališta o tome u kojim je područjima potrebno poboljšanje za postizanje zajedničkog cilja uključivog obrazovanja koji omogućuje sudjelovanje, poboljšava uspjeh, podržava [dobrobit](#wellbeing) i stvara osjećaj pripadnosti **svih** učenika, uključujući one koji su u ranjivom položaju s obzirom na isključivost. U sklopu ovog zajedničkog cilja, svaka skupina dionika može formulirati specifične ciljeve koji su potrebni za njegovo ostvarenje.

Razmjena informacija unutar fokus-skupine temelji se na promišljanju odgovora iz dijelova o određivanju smjera. Kao pomoć prilikom razmjene, u tablici 14. u nastavku nalaze se relevantna pitanja.

Prvi korak: Predstavljanje zaključaka i promišljanja

Svaka skupina predstavlja svoje glavne zaključke i promišljanja.

Mapiranje odgovora (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila na temelju njihovih refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **(ruko)voditelje škole**:

1. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
2. U kojim su područjima potrebne politike kao podrška našoj praksi?
3. Koja bismo pitanja odredili kao prioritetna za raspravu s donositeljima politika/pravila?

Preliminarno pitanje za refleksiju za **donositelje politika/pravila**:

Koje područje predstavlja prioritet za razvoj politike kojom se pruža podrška ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole prilikom određivanja smjera?

Drugi korak: Pitanja i rasprava

Nakon svakog predstavljanja, sudionici slobodno mogu razmjenjivati pitanja i odgovore. Ova rasprava je moderirana i vodi se zapisnik.

Tablica 14. Prioritetne mjere koje je potrebno rješavati (maksimalno tri)

| **Mjere za (ruko)voditelje škola** | **Mjere za donositelje politika/pravila** | **Zajedničke mjere** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Treći korak: Prioritetne mjere

Dogovorene su tri prioritetne mjere za svaku skupinu dionika, kao i tri zajedničke prioritetne mjere. Pojedinačne prioritetne mjere mogu se preklapati sa zajedničkim, ali ne moraju. One mogu biti dogovorene navođenjem prioriteta i primjenom bodovnog sustava (u kojem svaki sudionik dobije određeni broj bodova koje zatim dodjeljuje pojedinim mjerama, a odabire se mjera s najvećim brojem bodova) ili glasovanjem radi utvrđivanja mjere koja će biti realizirana.

Tablica 15. Zajedno dogovoreni prioriteti (maksimalno tri)

| **Prioritetne mjere za (ruko)voditelje škola** | **Prioritetne mjere za donositelje politika/pravila** | **Prioritetne zajedničke mjere** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Na što se obvezujemo? Razmjenu koja dovodi do mjera koje provode obje strane

U ovom dijelu svaka skupina dionika mora se obvezati na mjere koje može preuzeti samostalno i zajedno.

Na temelju dogovorenih prioritetnih mjera, skupina treba odrediti mjere za realizaciju i utvrditi radi li se o kratkoročnim (neposrednim) mjerama ili mjerama koje iziskuju dugoročno planiranje. One mogu biti dogovorene primjenom bodovnog sustava (u kojem svaki sudionik dobije određeni broj bodova koje zatim dodjeljuje pojedinim mjerama, a odabiru se mjere s najvećim brojem bodova) ili glasovanjem radi utvrđivanja mjere koja će biti realizirana kratkoročno ili dugoročno. Osim toga, skupina mora konkretno navesti kako poduzeti realizaciju svake akcije.

U tablicama 16. – 18. treba navesti dogovorene obveze (maksimalno tri po tablici).

Tablica 16. Obveze (ruko)voditelja škole

| **Prioritetne mjere za (ruko)voditelje škola** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tablica 17. Obveze donositelja politika/pravila

| **Prioritetne mjere za donositelje politika/pravila** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tablica 18. Zajedničke obveze

| **Prioritetne zajedničke mjere** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u organizacijskom razvoju

1. Gdje se trenutno nalazimo? Razmjena mišljenja o snagama, prilikama i područjima za daljnje istraživanje

U ovom dijelu procjenjuje se mjera u kojoj se u ovom trenutku (ruko)vodstvo škole može smatrati inkluzivnim. Gdje se trenutno nalazi zemlja, regija, općina ili lokalna škola na putu prema uključivom obrazovanju za sve?

Razmjena informacija unutar fokus-skupine temelji se na promišljanju odgovora iz dijelova o organizacijskom razvoju. Kao pomoć prilikom razmjene, u tablici 19. u nastavku nalaze se relevantna pitanja.

Prvi korak: Predstavljanje zaključaka i promišljanja

Svaka skupina predstavlja svoje glavne zaključke i promišljanja.

Mapiranje odgovora (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila na temelju njihovih refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **(ruko)voditelje škole**:

1. U kojoj je mjeri praksa našeg (ruko)vodstva škole kako bi se osigurao organizacijski razvoj naše škole uključiva?
2. Koje su naše snage u tom smislu?
3. Koja područja moramo poboljšati/dalje razvijati?

Preliminarna pitanja za refleksiju za **donositelje politika/pravila**:

1. U kojim područjima iz zaključaka proizlazi postojanje podržavajućih mjera politike?
   1. Odnose li se podržavajuće mjere politike na pristup (ruko)vodstva škole komunikaciji, podršci i resursima? (Vidjeti mjere B.1 – B.12)
   2. Odnose li se podržavajuće mjere politike na odgovornost (ruko)vodstva škole u odnosu na školsku samoevaluaciju ili [nadzor](#Monitoring)? (Vidjeti mjere B.13 – B.16)
   3. Odnose li se podržavajuće mjere politike na autonomiju (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka? (Vidjeti mjere B.17 – B.20)
2. Gdje postoji prostor za poboljšanje ili daljnji razvoj?
   1. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u pristupu komunikaciji, podršci i resursima
   2. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u odgovornosti, školskoj samoevaluaciji ili nadzoru
   3. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u autonomiji (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka

Drugi korak: Pitanja i rasprava

Nakon svakog predstavljanja, sudionici slobodno mogu razmjenjivati pitanja i odgovore. Ova rasprava je moderirana i vodi se zapisnik.

Tablica 19. Prioriteti koji su predmet rasprave

| **Koja skupina dionika? ((ruko)voditelji škole, donositelji politika/pravila ili oboje)** | **Koje su snage?** | **Koje su prilike?** | **Koja je područja potrebno rješavati?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Gdje želimo biti? Razmjena mišljenja o područjima za poboljšanje i zajedničkim ciljevima

Ovaj dio predviđen je za pronalaženje zajedničkog stajališta o tome u kojim je područjima potrebno poboljšanje za postizanje zajedničkog cilja uključivog obrazovanja koji omogućuje sudjelovanje, poboljšava uspjeh, podržava [dobrobit](#wellbeing) i stvara osjećaj pripadnosti **svih** učenika, uključujući one koji su u ranjivom položaju s obzirom na isključivost. U sklopu ovog zajedničkog cilja, svaka skupina dionika može formulirati specifične ciljeve koji su potrebni za njegovo ostvarenje.

Razmjena informacija unutar fokus-skupine temelji se na promišljanju odgovora iz dijelova o organizacijskom razvoju. Kao pomoć prilikom razmjene, u tablici 20. u nastavku nalaze se relevantna pitanja.

Prvi korak: Predstavljanje zaključaka i promišljanja

Svaka skupina predstavlja svoje glavne zaključke i promišljanja.

Mapiranje odgovora (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila na temelju njihovih refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **(ruko)voditelje škole**:

1. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
2. U kojim su područjima potrebne politike kao podrška našoj praksi?
3. Koja bismo pitanja odredili kao prioritetna za raspravu s donositeljima politika/pravila?

Preliminarno pitanje za refleksiju za **donositelje politika/pravila**:

Koje područje predstavlja prioritet za razvoj politike kojom se pruža podrška ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole u organizacijskom razvoju?

Drugi korak: Pitanja i rasprava

Nakon svakog predstavljanja, sudionici slobodno mogu razmjenjivati pitanja i odgovore. Ova rasprava je moderirana i vodi se zapisnik.

Tablica 20. Prioritetne mjere koje je potrebno rješavati (maksimalno tri)

| **Mjere za (ruko)voditelje škola** | **Mjere za donositelje politika/pravila** | **Zajedničke mjere** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Treći korak: Prioritetne mjere

Dogovorene su tri prioritetne mjere za svaku skupinu dionika, kao i tri zajedničke prioritetne mjere. Pojedinačne prioritetne mjere mogu se preklapati sa zajedničkim, ali ne moraju. One mogu biti dogovorene navođenjem prioriteta i primjenom bodovnog sustava (u kojem svaki sudionik dobije određeni broj bodova koje zatim dodjeljuje pojedinim mjerama, a odabire se mjera s najvećim brojem bodova) ili glasovanjem radi utvrđivanja mjere koja će biti realizirana.

Tablica 21. Zajedno dogovoreni prioriteti (maksimum tri)

| **Prioritetne mjere za (ruko)voditelje škola** | **Prioritetne mjere za donositelje politika/pravila** | **Prioritetne zajedničke mjere** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Na što se obvezujemo? Razmjenu koja dovodi do mjera koje provode obje strane

U ovom dijelu svaka skupina dionika mora se obvezati na mjere koje može preuzeti samostalno i zajedno.

Na temelju dogovorenih prioritetnih mjera, skupina treba odrediti mjere za realizaciju i utvrditi radi li se o kratkoročnim (neposrednim) mjerama ili mjerama koje iziskuju dugoročno planiranje. One mogu biti dogovorene primjenom bodovnog sustava (u kojem svaki sudionik dobije određeni broj bodova koje zatim dodjeljuje pojedinim mjerama, a odabiru se mjere s najvećim brojem bodova) ili glasovanjem radi utvrđivanja mjere koja će biti realizirana kratkoročno ili dugoročno. Osim toga, skupina mora konkretno navesti kako poduzeti realizaciju svake akcije.

U tablicama 22. – 24. treba navesti dogovorene obveze (maksimalno 3 po tablici).

Tablica 22. Obveze (ruko)voditelja škole

| **Prioritetne mjere za (ruko)voditelje škola** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tablica 23. Obveze donositelja politika/pravila

| **Prioritetne mjere za donositelje politika/pravila** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tablica 24. Zajedničke obveze

| **Prioritetne zajedničke mjere** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Promišljanje uloge (ruko)voditelja škole i mjera politike u ljudskom razvoju

1. Gdje se trenutno nalazimo? Razmjena mišljenja o snagama, prilikama i područjima za daljnje istraživanje

U ovom dijelu procjenjuje se mjera u kojoj se u ovom trenutku (ruko)vodstvo škole može smatrati inkluzivnim. Gdje se trenutno nalazi zemlja, regija, općina ili lokalna škola na putu prema uključivom obrazovanju za sve?

Razmjena informacija unutar fokus-skupine temelji se na promišljanju odgovora iz dijelova o ljudskom razvoju. Kao pomoć prilikom razmjene, u tablici 25. u nastavku nalaze se relevantna pitanja.

Prvi korak: Predstavljanje zaključaka i promišljanja

Svaka skupina predstavlja svoje glavne zaključke i promišljanja.

Mapiranje odgovora (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila na temelju njihovih refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **(ruko)voditelje škole**:

1. U kojoj je mjeri praksa našeg (ruko)vodstva škole u razvoju cjelokupnog osoblja u našoj školi uključiva?
2. Koje su naše snage u tom smislu?
3. Koja područja moramo poboljšati/dalje razvijati?

Preliminarna pitanja za refleksiju za **donositelje politika/pravila**:

1. U kojim područjima iz zaključaka proizlazi postojanje podržavajućih mjera politike?
   1. Odnose li se podržavajuće mjere politike na pristup (ruko)vodstva škole komunikaciji, podršci i resursima? (Vidjeti mjere C.1 – C.4, C.6 – C.10)
   2. Odnose li se podržavajuće mjere politike na odgovornost (ruko)vodstva škole u odnosu na školsku samoevaluaciju ili [nadzor](#Monitoring)? (Vidjeti mjeru C.5)
   3. Odnose li se podržavajuće mjere politike na autonomiju (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka? (Vidjeti mjere C.11 – C.13)
2. Gdje postoji prostor za poboljšanje ili daljnji razvoj?
   1. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u pristupu komunikaciji, podršci i resursima
   2. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u odgovornosti, školskoj samoevaluaciji ili nadzoru
   3. Poboljšanja ili daljnji razvoj potreban u autonomiji (ruko)vodstva škole prilikom donošenja odluka

Drugi korak: Pitanja i rasprava

Nakon svakog predstavljanja, sudionici slobodno mogu razmjenjivati pitanja i odgovore. Ova rasprava je moderirana i vodi se zapisnik.

Tablica 25. Prioriteti koji su predmet rasprave

| **Koja skupina dionika? ((ruko)voditelji škole, donositelji politika/pravila ili oboje)** | **Koje su snage?** | **Koje su prilike?** | **Koja je područja potrebno rješavati?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Gdje želimo biti? Razmjena mišljenja o područjima za poboljšanje i zajedničkim ciljevima

Ovaj dio predviđen je za pronalaženje zajedničkog stajališta o tome u kojim je područjima potrebno poboljšanje za postizanje zajedničkog cilja uključivog obrazovanja koji omogućuje sudjelovanje, poboljšava uspjeh, podržava [dobrobit](#wellbeing) i stvara osjećaj pripadnosti **svih** učenika, uključujući one koji su u ranjivom položaju s obzirom na isključivost. U sklopu ovog zajedničkog cilja, svaka skupina dionika može formulirati specifične ciljeve koji su potrebni za njegovo ostvarenje.

Razmjena informacija unutar fokus-skupine temelji se na promišljanju odgovora iz dijelova o ljudskom razvoju. Kao pomoć prilikom razmjene, u tablici 26. u nastavku nalaze se relevantna pitanja.

Prvi korak: Predstavljanje zaključaka i promišljanja

Svaka skupina predstavlja svoje glavne zaključke i promišljanja.

Mapiranje odgovora (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila na temelju njihovih refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **(ruko)voditelje škole**:

1. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
2. U kojim su područjima potrebne politike kao podrška našoj praksi?
3. Koja bismo pitanja odredili kao prioritetna za raspravu s donositeljima politika/pravila?

Preliminarno pitanje za refleksiju za **donositelje politika/pravila**:

Koje područje predstavlja prioritet za razvoj politike kojom se pruža podrška ulozi inkluzivnih (ruko)voditelja škole u ljudskom razvoju?

Drugi korak: Pitanja i rasprava

Nakon svakog predstavljanja, sudionici slobodno mogu razmjenjivati pitanja i odgovore. Ova rasprava je moderirana i vodi se zapisnik.

Tablica 26. Prioritetne mjere koje je potrebno rješavati (maksimalno tri)

| **Mjere za (ruko)voditelje škola** | **Mjere za donositelje politika/pravila** | **Zajedničke mjere** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Treći korak: Prioritetne mjere

Dogovorene su tri prioritetne mjere za svaku skupinu dionika, kao i tri zajedničke prioritetne mjere. Pojedinačne prioritetne mjere mogu se preklapati sa zajedničkim, ali ne moraju. One mogu biti dogovorene navođenjem prioriteta i primjenom bodovnog sustava (u kojem svaki sudionik dobije određeni broj bodova koje zatim dodjeljuje pojedinim mjerama, a odabire se mjera s najvećim brojem bodova) ili glasovanjem radi utvrđivanja mjere koja će biti realizirana.

Tablica 27. Zajedno dogovoreni prioriteti (maksimum tri)

| **Prioritetne mjere za (ruko)voditelje škola** | **Prioritetne mjere za donositelje politika/pravila** | **Prioritetne zajedničke mjere** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Na što se obvezujemo? Razmjenu koja dovodi do mjera koje provode obje strane

U ovom dijelu svaka skupina dionika mora se obvezati na mjere koje može preuzeti samostalno i zajedno.

Na temelju dogovorenih prioritetnih mjera, skupina treba odrediti mjere za realizaciju i utvrditi radi li se o kratkoročnim (neposrednim) mjerama ili mjerama koje iziskuju dugoročno planiranje. One mogu biti dogovorene primjenom bodovnog sustava (u kojem svaki sudionik dobije određeni broj bodova koje zatim dodjeljuje pojedinim mjerama, a odabiru se mjere s najvećim brojem bodova) ili glasovanjem radi utvrđivanja mjere koja će biti realizirana kratkoročno ili dugoročno. Osim toga, skupina mora konkretno navesti kako poduzeti realizaciju svake akcije.

U tablicama 28. – 30. treba navesti dogovorene obveze (maksimalno tri po tablici).

Tablica 28. Obveze (ruko)voditelja škole

| **Prioritetne mjere za (ruko)voditelje škola** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tablica 29. Obveze donositelja politika/pravila

| **Prioritetne mjere za donositelje politika/pravila** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tablica 30. Zajedničke obveze

| **Prioritetne zajedničke mjere** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Način realizacije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Prilog 1.: Smjernice za upotrebu alata za samorefleksiju

Ovim se smjernicama daje primjer načina na koji pripremiti i voditi upotrebu alata za samorefleksiju projekta SISL. Sastoji se od tri dijela:

[**Dio 1.**](#Section1) pojašnjava uloge i odgovornosti organizatora i sudionika.

[**Dio 2.**](#Section2) predviđa smjernice za organizaciju aktivnosti samorefleksije u pojedinim zemljama. To uključuje praktične informacije za upotrebu alata u skupinama, kao i predložene strukture za organizaciju rada fokus-skupine.

[**Dio 3.**](#Section3) predstavlja kratki pregled načina na koji izvješćivati o aktivnosti samorefleksije.

Dio 1.: Uloge i odgovornosti

Uloge u aktivnosti samorefleksije jesu sljedeće:

* **organizacijski tim** koji je odgovoran za organizaciju aktivnosti samorefleksije;
* **sudionici** koji predstavljaju skupinu donositelja politika/pravila i (ruko)voditelja škole koji su pozvani sudjelovati u aktivnosti.

Organizacijski tim

Uloga organizacijskog tima sastoji se od planiranja i provedbe aktivnosti samorefleksije na način da se osiguraju maksimalne mogućnosti za prikupljanje informacija o refleksijama u odnosu na ključna pitanja za podršku inkluzivnom (ruko)vodstvu škole u zemlji.

Prije aktivnosti samorefleksije

* Istražiti i dogovoriti koje sudionike pozvati i kako uključiti (ruko)voditelje škole i donositelje politika/pravila
* Pozvati sudionike na sastanak (vidjeti sljedeći dio za daljnje informacije)
* Provesti praktičnu organizaciju sastanka
* Osigurati mjesto sastanka s potrebnim strukturama
* Pripremiti materijale prije sastanka, uključujući:
* Dnevni red
* Popisi sudionika (u skladu s propisima o zaštiti podataka svake pojedine zemlje)
* Alat za samorefleksiju na jeziku sudionika. To će pomoći sudionicima da se pripreme za sastanak kako bi mogli dati najbolji mogući doprinos.

Tijekom aktivnosti samorefleksije

* Biti domaćin/predsjedavati događajem ili odabrati posrednika
* Uključiti/angažirati relevantne dionike
* Prikupiti informacije o sastanku za izvješće o ishodima aktivnosti

Nakon aktivnosti samorefleksije

* Pripremiti izvješće o glavnim raspravama na sastanku

Sudionici u aktivnosti samorefleksije

Uloga sudionika jest promisliti o tome na koji način (ruko)voditelji škole primaju podršku da budu inkluzivni u svojem radu.

Prije aktivnosti

* Pripremiti se na sudjelovanje u raspravama o uključivom obrazovanju i ulogama (ruko)voditelja škole

Tijekom aktivnosti

* Aktivno doprinositi svim raspravama
* Dati povratne informacije o alatu za samorefleksiju

Nakon aktivnosti

* (Ovisno o željama zemlje) komentirati nacrt izvješća o samorefleksiji

Dio 2.: Praktična organizacija

Dok je cilj aktivnosti samorefleksije jasan, njezina je organizacija fleksibilna u smislu da svaka zemlja može odabrati na što će se usredotočiti. Zemlje mogu odlučiti da će se usredotočiti na specifičnu školsku zajednicu, regiju ili lokalitet, na određenu ključnu funkciju (ruko)voditelja škole/(ruko)vodećih timova ili na specifične kategorije unutar ključnih funkcija. To ima određene implikacije u odnosu na odabir sudionika.

Trajanje aktivnosti može biti pola dana ili duže. Praktični aranžmani pripremaju se ovisno o tome.

Pronalaženje i pozivanje sudionika

Za širu sliku načina na koji (ruko)voditelji škole dobivaju podršku za uključivost i cijeli niz stajališta o upotrebi alata za samorefleksiju, potrebno je pozvati ključnu skupinu dionika. Postojeće formalizirane strukture koje omogućuju rasprave i razmjenu između (ruko)voditelja škole i (ruko)vodećih timova i donositelja politika/pravila mogu olakšati osnivanje fokus-skupina. Dionici se mogu pozvati i putem profesionalnih mreža, udruga ili osobnih veza.

Ovisno o fokusu, sudionici mogu predstavljati različite razine obrazovnog sustava. Oni moraju predstavljati obje skupine dionika navedene u nastavku:

* **(Ruko)voditelji škole i (ruko)vodeći timovi** uključuju (ali nisu ograničeni na) ravnatelje, više i srednje pozicionirane (ruko)voditelje i učitelje/nastavnike (ruko)voditelje, pomoćno osoblje, stručnu zajednicu i usluge podrške, članove školskih odbora i dionike u sustavu koji su uključeni u podršku (ruko)vodstvu.
* **Donositelji politika/pravila** uključuju (ali nisu ograničeni na) donositelje politika/pravila na razini zajednice, općine, regije i države koji imaju mandat u obrazovanju ili u drugim sektorima koji utječu na obrazovanje, kao što su inspektori, zdravstvene i socijalne službe ili osobe odgovorne za osiguranje kvalitete.

Ovi popisi nisu konačni jer se skupine dionika mogu razlikovati među zemljama. Također ovise o području fokusa aktivnosti. Primjerice, organizacijski tim može odlučiti staviti fokus na specifičnu regiju i/ili školsku razinu. Osim toga, važno je spojiti (ruko)voditelje škole i (ruko)vodeće timove s donositeljima politika/pravila čije odluke utječu na njihov rad.

Organizacijski tim sudionicima treba poslati pozivnice s podacima o vremenu i mjestu održavanja barem četiri tjedna prije sastanka.

Organizacija fokus-skupina i prijedlog dnevnog reda

Sudionici su podijeljeni u fokus-skupine. Veličina i broj skupina može se razlikovati ovisno o broju sudionika. Za svaku fokus-skupinu određene su uloge **moderatora**, **mjeritelja vremena** i **zapisničara**.

* **Moderator** upravlja raspravama i osigurava da su svi saslušani.
* Dužnost **mjeritelja vremena** je osigurati da se aktivnost odvija prema vremenskom rasporedu.
* **Zapisničar** vodi zapisnik za skupinu.

Ako je moguće, svaka fokus-skupina treba dobiti prijenosno računalo (ili na zahtjev ponijeti svoje) za bilježenje svojih odgovora u predložak programa Word alata za samorefleksiju. Ako to nije moguće, skupine mogu unositi bilješke u ispisanu verziju alata za samorefleksiju. Svaki sudionik treba primiti ispisani primjerak alata.

Refleksija fokus-skupine ima **dvije faze**:

1. Sudionici su podijeljeni u fokus-skupine prema svojim ulogama kao (ruko)voditelji škole odnosno članovi (ruko)vodećih timova ili donositelji politika/pravila (broj sudionika u svakoj fokus-skupini može varirati, ali maksimum je 8 do 10 osoba po skupini). Ova dio traje 1,5 do 2 sata. Postupak je sljedeći:
   1. Fokus-skupine s (ruko)voditeljima škole odnosno članovima (ruko)vodećih timova rade na [**Samorefleksiji za (ruko)voditelje škole**](#School_leaders).
   2. Fokus-skupine s donositeljima politika/pravila rade na [**Samorefleksiji za donositelje politika/pravila**](#Policy_makers).
2. Sudionici se zatim ponovno raspoređuju u nove fokus-skupine. Svaka skupina ima jednaki broj donositelja politika/pravila i (ruko)voditelja škole odnosno članova (ruko)vodećih timova. Nove fokus-skupine rade na [**Zajedničkoj samorefleksiji (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila**](#Joint). Ovaj dio može trajati najviše dva sata.

Predloženi dnevni red

Tablica 31. sadrži približno trajanje svakog dijela dnevnog reda. Radi se o predloženom trajanju koje može biti prilagođeno kontekstu i mogućnostima zemlje. Osigurati da sudionici prime konačnu inačicu dnevnog reda prije sastanka.

Tablica 31. Predloženi dnevni red

| **Trajanje** | **Opis** | **Prostorija / praktični aspekti** |
| --- | --- | --- |
| 15 minuta | Izraziti dobrodošlicu sudionicima, predstaviti sudionike i objasniti organizaciju sastanka | Svi zajedno |
| 1,5 – 2 sata | Faza 1. Fokus-skupine  (Ruko)voditelji škole/(ruko)vodeći timovi i donositelji politika/pravila u odvojenim skupinama | Stolovi / prostorije podijeljeni po skupinama |
| 15 – 30 minuta | Pauza | – |
| 1,5 – 2 sata | Faza 2. Fokus-skupine  (Ruko)voditelji škole/(ruko)vodeći timovi i donositelji politika/pravila zajedno u skupinama | Stolovi / prostorije podijeljeni po skupinama |
| 15 – 30 minuta | Pauza | – |
| 15 – 30 minuta | Zajednička promišljanja i primjedbe sa svim sudionicima | Svi zajedno |

Dio 3.: Izvješćivanje o aktivnosti samorefleksije

Izlazni podaci aktivnosti samorefleksije mogu biti prikupljeni u izvješće o inkluzivnom (ruko)vodstvu škole za sudjelujuće škole i organizacije uključene u školsku politiku u zemlji.

Alat za samorefleksiju nudi jasnu strukturu za sažimanje ishoda. Zaključci o radu fokus-skupina na svakom dijelu alata za samorefleksiju mogu biti prikupljeni u izvješće sljedeće strukture:

* Glavna pitanja koja je postavilo (ruko)vodstvo škole
* Glavna pitanja koja su postavili donositelji politika/pravila
* Dogovorena područja za djelovanje

Prilog 2.: Prilagodba alata za samorefleksiju kontekstu zemlje

Alat za samorefleksiju je dokument otvorenog izvora. Stoga ga korisnici mogu prevoditi i prilagođavati političkom kontekstu svakog školskog sustava i radu (ruko)voditelja škole i (ruko)vodećih timova. Prilagodbama se mogu obuhvatiti uloge (ruko)voditelja škole/(ruko)vodećih timova, centralizirano ili decentralizirano upravljanje, jezik i terminologija koja se rabi u zemlji ili povezivanje postojećih standarda/mjera s relevantnim strukturama u zemlji.

Predloženi **prvi korak** u prilagodbi alata jest provedba pilot-procesa. Pilot-proces u odnosu na alat za samorefleksiju odnosi se na utvrđivanje relevantnih dionika iz dvije skupine:

* **(Ruko)voditelji škole i (ruko)vodeći timovi** uključuju (ali nisu ograničeni na) ravnatelje, više i srednje pozicionirane (ruko)voditelje i učitelje/nastavnike (ruko)voditelje, pomoćno osoblje, stručnu zajednicu i usluge podrške, članove školskih odbora i dionike u sustavu koji su uključeni u podršku (ruko)vodstvu.
* **Donositelji politika/pravila** uključuju (ali nisu ograničeni na) donositelje politika/pravila na razini zajednice, općine, regije i države koji imaju mandat u obrazovanju ili u drugim sektorima koji utječu na obrazovanje, kao što su inspektori, zdravstvene i socijalne službe ili osobe odgovorne za osiguranje kvalitete.

Ovi popisi nisu konačni jer se skupine dionika mogu razlikovati među zemljama.

**Drugi korak** jest pozivanje relevantnih dionika na raspravu o alatu. Ovaj korak može poprimiti oblik fokus-skupina (vidjeti [Prilog 1.](#ANNEX1) za primjer), razgovora s dionicima, pojedinačno ili putem ankete s otvorenim pitanjima. Ako već postoje formalizirane strukture za povezivanje dionika, one bi mogle omogućiti raspravu između (ruko)voditelja škole i (ruko)vodećih timova i donositelja politika/pravila. Dionici se mogu pozvati i putem profesionalnih mreža, udruga ili osobnih veza.

Cilj rasprave je utvrditi prilagodbe koje su potrebne da bi alat za samorefleksiju bio koristan u kontekstu zemlje. To može uključivati:

* odlučivanje o aspektima alata koji sse mogu upotrebljavati;
* povezivanje alata s postojećom politikom i zakonodavnim kontekstom (standardi specifični za zemlju ili alati za osiguranje kvalitete);
* provjeravanje postoje li pitanja koja su suvišna u kontekstu zemlje;
* analizu i prilagodbu jezika i pojmova kontekstu zemlje uz zadržavanje izvorne ključne vizije dokumenta i načela uključivosti;
* odlučivanje o procesu provedbe alata za samorefleksiju u zemlji. To uključuje promišljanje o tome je li i u kojem obliku prije upotrebe alata potrebna obuka ili priprema.

Valja uzeti u obzir da promjene u dokumentu mogu utjecati na unutarnje poveznice, osobito u tablicama kojima se povezuju uloge (ruko)voditelja škole i mjere politike i poveznice koje vode do glosara.

Prilog 3.: Pojmovnik

Ovaj pojmovnik sadrži zajednički jezik kojim se mogu koristiti svi stručnjaci. Za definicije su rabljeni različiti izvori:

* postojeće definicije koje se upotrebljavaju na međunarodnoj razini, osobito ključni pojmovi definirani unutar citiranih ili parafraziranih dijelova iz ključne literature (vidjeti [Popis literature](#REFERENCES));
* operativne definicije razvijene unutar projekta SISL.

Dobrobit učenika

OECD definira dobrobit učenika na način da se odnosi na:

… psihološko, kognitivno, materijalno, društveno i fizičko funkcioniranje te na sposobnosti koje su učenicima potrebne za sretan i ispunjen život. Ovom definicijom dobrobiti obuhvaćeni su „pristup koji se zasniva na pravima djeteta”, a koji stavlja naglasak na pravo sve djece na sretan život „ovdje i sada” i „razvojni pristup” koji naglašava važnost razvoja vještina učenika da poboljšaju vlastitu dobrobit u sadašnjosti, ali i u budućnosti (Ben-Arieh i sur., 2013.) (2017., str. 61. – 62.).

Formativno vrednovanje znanja

Formativno vrednovanje znanja:

… stavlja učenika u središte procesa vrednovanja znanja. Ono predstavlja osnovu za personalizaciju prema interesima i sposobnostima učenika.

Za razliku od završnog vrednovanja znanja („vrednovanje učenja”), a koje se tradicionalno povezuje sa standardiziranim testovima s visokim ulozima i odgovornošću, formativno vrednovanje znanja može uključivati učenike, što im omogućuje aktivniju ulogu u vlastitom učenju. Ono se obično odvija u suradnji s drugima i može imati bitno pozitivan učinak na uspjeh učenika ([Europska agencija, bez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Inkluzivni (ruko)voditelji škole

Inkluzivni (ruko)voditelji škole (ili (ruko)vodeći timovi) imaju viziju da „… za sve učenike, bez obzira na njihovu dob, budu osigurane smislene i visokokvalitetne obrazovne mogućnosti u lokalnoj zajednici, uz bok prijatelja i vršnjaka odnosno kolega” ([Europska agencija, 2015.a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1.). Oni provode ovu viziju uključivog obrazovanja određivanjem jasnog smjera, razvojem školske organizacije i izgrađivanjem kompetencija osoblja za ispunjenje potreba svih učenika, uključujući one koji su u ranjivom položaju s obzirom na isključivost. Ti (ruko)voditelji kombiniraju elemente modela [instruktivnog](#instructional), [transformativnog](#Transformative) i [podjeljenog vodstva](#distributed). Oni preuzimaju odgovornost za i cijene sve učenike.

Inkluzivno (ruko)vodstvo škole

Inkluzivno (ruko)vodstvo škole izlazi izvan okvira organizacije. Cilj je rješavati neravnopravnost u svrhu građenja zajednice i cjelovitog sudjelovanja. Ono se usredotočuje na razvoj uključive kulture u kojoj svi dionici primaju podršku da rade zajedno, cijene raznolikost i osiguraju da **svi** učenici, uključujući one koji su u ranjivom položaju s obzirom na isključivost, dobiju visokokvalitetno obrazovanje.

Inkluzivno (ruko)vodstvo škole koristi se i spaja različite fokuse iz tri modela vodstva (Europska agencija, 2018.):

* [Instruktivno](#instructional): određivanje vizije i smjera u odnosu na učenje, uspjeh i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika
* [Transformativno](#Transformative): unaprjeđenje samostalnog djelovanja, olakšavanje inovacija i promjena ili organizacijsko učenje
* [Podjeljeno](#distributed): stvaranje dijeljenog, kolektivnog ili organizacijskog (ruko)vodstva škole s područjem djelovanja u i izvan škole

Inovativni pristupi u obrazovanju

Inovativni pristupi u obrazovanju usredotočeni su na davanje „prilike [svakom učeniku] da ostvari pravičan i usporediv ishod” (Kukulska-Hulme i sur., 2021., str. 27.). To može uključivati stvaranje kreativnih načina prilagodbe prakse poučavanja raznolikosti koja postoji među učenicima u odnosu na njihovo različito porijeklo, sposobnosti, motivaciju, potrebu za povratnim informacijama i različite načine pokazivanja napretka i učenja. Inovacija je u ovom smislu povezana s prirodnim razlikama unutar učeničke skupine i:

… potrebom da se osigura jednakost (ravnopravnost) u prilikama za pristup obrazovanju, ali također potrebom fokusiranja na način na koji pedagogija može voditi prema pravičnosti i nepristranosti („pravednost”) u poučavanju i ishodima (ibid.).

Instruktivno vodstvo

Instruktivno vodstvo naglašava važnost postavljanja jasnih obrazovnih ciljeva, planiranja nastavnog plana i programa i evaluacije učitelja/nastavnika i poučavanja. Glavni fokus je na odgovornosti (ruko)voditelja za promicanje boljih mjerljivih ishoda za učenike, uz naglašavanje važnosti poboljšanja kvalitete poučavanja u učionici i učenja (Day, Gu i Simmons, 2016.).

Instruktivno vodstvo stavlja naglasak i na stvaranje podržavajućeg, ohrabrujućeg radnog okoliša koji može podržati praksu poučavanja koja je najbolje prilagođena za poboljšanje akademskog uspjeha (Hansen i Lárusdóttir, 2015.). Ova vrsta vodstva također se zove „(ruko)vodstvo usmjereno na učenje, (ruko)vodstvo za učenje ili (ruko)vodstvo za nastavni plan i program” s obzirom da je jedna ključna dimenzija usredotočena na razvoj i koordinaciju učinkovitog školskog nastavnog plana i programa (Gumus, Bellibas, Esen i Gumus, 2018.).

Ključne funkcije (ruko)vodstva škole

Istraživanjem su utvrđene glavne organizacijske funkcije koje moraju biti provedene da bi uključive škole mogle učinkovito funkcionirati (Billingsley, McLeskey i Crockett, 2017.; Leithwood, 2021.; McLeskey i Waldron, 2015.; Skoglund i Stäcker, 2016.). Ove funkcije pripadaju u tri široke kategorije [određivanja smjera](#SettingDirection), [ljudskog razvoja](#Human) i [organizacijskog razvoja](#Organisational). Provedbom ovih funkcija, (ruko)voditelji škole mogu izazvati školsku kulturu koja identificira i reagira na učenike. To im omogućuje stvaranje uključive školske kulture uz fokus na okoliš za učenje u kojem je svaki učenik vrijedan sudionik od kojeg se očekuje uspjeh kroz kvalitetno obrazovanje.

Kontinuum podrške

Postojanje podrške učenju, fizičke i socijalne podrške i intervencije. One variraju od manje do više intenzivnih, ovisno o potrebama osoba koje traže ili trebaju podršku ([Europska agencija, 2020.a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012.) podržava ekološki pristup invaliditetu u kojem je fokus na sredstvu (ljudskom, ekonomskom i materijalnom) potrebnom za stvaranje pristupačnog konteksta za učenje i na međuovisnosti između različitih stručnjaka na lokalitetu koji mogu osigurati kontinuum intervencija tijekom života učenika ([Europska agencija, 2013.](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), str. 30).

Kritički prijatelj

Costa i Kallick definiraju kritičkog prijatelja:

… osoba od povjerenja koja postavlja provokativna pitanja, daje podatke koji se ispituju kroz drugi objektiv i kritički promatra rad osobe… Kritički prijatelj daje si vremena u potpunosti shvatiti kontekst predstavljenog rada i ishode prema kojima radi osoba ili skupina. Prijatelj zagovara uspjeh tog rada (1993., str. 50.).

Ljudski razvoj

Dorczak smatra da je glavna uloga (ruko)voditelja škole „osloboditi i razvijati talent svih učitelja/nastavnika ili drugih članova osoblja, kao i prepoznati i probuditi potencijal svih učenika (2013., str. 55.). Zato upravo (ruko)vodstvo škole koje je usredotočeno na poboljšanje motivacije, sposobnosti i radnog okoliša učitelja/nastavnika najvjerojatnije dovodi do poboljšanja uspjeha učenika.

U središtu ove strateške uloge nalaze se [nadzor](#Monitoring) i evaluacija poučavanja u svrhu prikupljanja informacija radi organizacije stručnog usavršavanja koje će „svakom učitelju/nastavniku pružiti podršku i motivirati ga da radi za sve” učenike (Black i Simon, 2014., str. 160.). To se temelji na sposobnosti (ruko)vodstva da izgrađuje sposobnost razvojem znanja i vještina učitelja/nastavnika i potiče stručnu zajednicu na razini škole koja olakšava refleksivni dijalog i suradnju o uključivoj nastavnoj praksi (Humada-Ludeke, 2013.; Erbring, 2016.).

Studija slučaja *Osnaživanje učitelja/nastavnika* dalje prepoznaje potrebu da (ruko)voditelji razvijaju (ruko)vodeće vještine u drugima (primjerice, „učiteljima/nastavnicima i srednjim menadžerima kako bi oni mogli dijeliti ili „distribuirati” (ruko)vodeće zadatke” i stvaraju uključivu školsku kulturu) (Europska agencija, 2015.b, str. 51).

Međudisciplinarni

Međudisciplinarni… se odnosi na stručnjake „iz više od jedne akademske discipline” koji zajedno rade na „ispitivanju teme, problema ili pitanja” (Pedagogy in Action, bez datuma).

Nadzor

Black i Simon (2014.) smatraju da su nadzor i evaluacija poučavanja ključni za inkluzivno (ruko)vodstvo škole. Njihova uloga sastoji se od prikupljanja informacija za stručno usavršavanje koje će svakom učitelju/nastavniku pružiti podršku i motivaciju da radi za sve učenike.

Obrazovanje/praksa/pedagogija usmjerena na učenika

Učinkoviti kontinuumi podrške u uključivim obrazovnim sustavima obuhvaćaju personalizirane pristupe učenju koji angažiraju sve učenike i podržavaju njihovo aktivno sudjelovanje u procesu učenja. To uključuje razvoj nastavnih planova i programa koji su usmjereni na učenika i okvira vrednovanja; prilagodljivu obuku i stalne mogućnosti za stručno usavršavanje svih edukatora, (ruko)voditelja škole i donositelja odluka; kao i koherentne procese upravljanja na svim razinama sustava (Watkins, 2017.).

Određivanje smjera

(Ruko)vodstvo je važno za određivanje smjera uz fokus na vrijednostima koje se nalaze u temeljima uključive prakse i na razgovor koji podržava uključivu praksu. Osim toga, neophodno je za istraživanje i dijeljenje značenja o uključivosti s ciljem promicanja najboljih interesa učenika, akademskih i socijalnih, kroz pravičnost, pravdu i [pravednost](#Equity) (Stone‑Johnson, 2014.). Vizija uključive škole mora se temeljiti na refleksiji dionika o tome što predstavlja uključivu praksu i raspravama o vrijednostima kojima se doprinosi toj praksi (Ekins, 2013.).

Važni čimbenik u ostvarenju strateške vizije jest posvećivanje pažnje razvoju stručnih kompetencija učitelja/nastavnika i osoblja u radu s raznolikim skupinama učenika.

Organizacijski razvoj

(Ruko)voditelji škole igraju kritičnu ulogu u provedbi uključive politike i prakse, a osobito u stvaranju školske kulture koja prihvaća raznolikost i promiče uključivost (Cherkowski i Ragoonaden, 2016.; Mac Ruairc, 2013.). Tako su (ruko)voditelji škole odgovorni za održavanje školske kulture koja je kolegijalna, interaktivna i usmjerena na pružanje podrške učiteljima/nastavnicima i učenicima u cijelom obrazovnom procesu. Određivanje tona za uključivu kulturu iziskuje da (ruko)voditelji škole stave naglasak na njegovanje morala učitelja/nastavnika, partnerstva s roditeljima i profesionalnu kolegijalnost. To će utjecati na okoliš za učenje stvoren za učenike (Fultz, 2017.).

Strateška upotreba ljudskih i financijskih resursa i njihovo usklađivanje s pedagoškim svrhama može utjecati na način na koji se školskim aktivnostima poboljšavaju poučavanje i učenje. Zato (ruko)voditelji škole moraju biti uključeni u odluke o zapošljavanju učitelja/nastavnika. Mogućnost odabira učitelja/nastavnika ključna je za stvaranje školske kulture i sposobnosti koja ima koristan učinak na uspjeh učenika (Stoll i Temperley, 2010.).

Podjeljeno vodstvo

To prvenstveno uključuje prijenos odgovornosti na srednje (ruko)vodeće timove koji su sposobni pružiti podršku i upravljati prijenosom znanja i vještina kada je to potrebno. Kao drugo, cijelom osoblju i školskim dionicima omogućuje preuzimanje odgovornosti za promicanje fleksibilnosti i prakse dijeljenja. Stoga ovaj model vodstva mnogo više uključuje interakcije između osoba koje imaju formalne i neformalne uloge vodstva nego mjere koje poduzimaju. Glavni problem je način na koji vodstvo utječe na poboljšanje organizacije i nastave (Harris, 2013.).

Pravednost

Prema UNESCO-ovom Zavodu za statistiku, pravednost:

… „razmatra posljedice obrazovanja u smislu socijalne pravde, a u odnosu na pravičnost, opravdanost i nepristranost njegove raspodjele na svim razinama odnosno obrazovnim podsektorima”. Mi smatramo da pravednost znači da je raspodjela pravična ili opravdana. Pravednost uključuje normativnu procjenu raspodjele, ali razlikuje se način na koji ljudi donose svoju procjenu (2018., str. 17.).

Prema Vijeću Europske unije:

… jednakost i pravednost nisu istovjetni i […] obrazovni sustavi moraju [se] odmaknuti od tradicionalnog univerzalnog pristupa za sve. Jednake prilike za sve od ključne su važnosti, ali nisu dovoljne: potrebno je težiti „pravednosti” u ciljevima, sadržaju, metodama poučavanja i oblicima učenja predviđenima sustavima obrazovanja i osposobljavanja kako bi se postiglo kvalitetno obrazovanje za sve (2017., str. 4).

Pristup na temelju prava

Cilj pristupa obrazovanju na temelju ljudskih prava jest „osigurati da svako dijete prima kvalitetno obrazovanje kojim se poštuje i promiče njezino ili njegovo pravo na dostojanstvo i optimalni razvoj” (UNICEF, 2007., str. 1.).

Refleksija učitelja/nastavnika

Refleksivna praksa znači „učenje kroz i iz iskustva s ciljem stjecanja novih uvida o samom sebi i praksi” (Finlay, 2008., str. 1.).

Refleksija je sustavni proces analize za sve učitelje/nastavnike, a koji vam omogućuje povezivanje različitih iskustava, čime se osigurava da vaši učenici ostvaruju maksimalni napredak (Cambridge Assessment International Education, bez datuma).

(Ruko)vodstvo škole

Ovo se odnosi na sve osobe koje imaju ključne uloge u (ruko)vodstvu škole i zajednicama za učenje. Takvi (ruko)voditelji zovu se i ravnatelji škole. Postoje razne razine u (ruko)vodstvu škole, od učitelja/nastavnika pa do srednjeg i višeg (ruko)vodstva. U ovoj ulozi, oni su usredotočeni na pronalaženje i usmjeravanje talenta i energije učitelja/nastavnika, učenika i roditelja s ciljem ostvarenja zajedničkih obrazovnih ciljeva.

Vođenje škole uključuje (ruko)vodstvo i upravljanje. Važno je prihvatiti da (ruko)voditelji škole moraju dovesti ova dva procesa u ravnotežu. (Ruko)vodstvo je usredotočeno na vrijednosti, viziju i budućnost, dok se upravljanje bavi sadašnjošću (West-Burnham i Harris, 2015.).

Samoanaliza

Kontinuirana školska samoanaliza predstavlja strateški proces propitkivanja. Ona školskom osoblju omogućuje sustavnu identifikaciju uspjeha i izazova u poučavanju, učenju i poslovanju škole. Redovitim, planiranim procesom analize nastoji se njegovati održiva kultura stručne refleksije koja je usredotočena na uspjeh učenika i poboljšanja u školi [(Europska agencija, 2020.a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Standardi

Standardi su izjave o željenim ishodima za obrazovni sustav koje dogovaraju ključni dionici ([Europska agencija, 2020.a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Stručna odgovornost

Kvalitetna nastava ključna je odgovornost učitelja/nastavnika.

Stručna odgovornost osmišljena je uz sudjelovanje učitelja/nastavnika i oslanja se na njihovu stručnost i profesionalnost. Sustavi čiji je sastavni dio stručna odgovornost u pravilu su rezultat javnog povjerenja da će učiteljska profesija isporučiti visokokvalitetno obrazovanje (UNESCO, 2017.).

Stručno učenje i usavršavanje

Stručno učenje odnosi se na aktivnost u kojoj sudjeluju obrazovni stručnjaci s ciljem stimulacije razmišljanja i stručnog znanja i unaprjeđenja njihove prakse, čime se osigurava da je ona kritički informirana i ažurirana. ([Europska agencija, bez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Kontinuum stručnog učenja učitelja/nastavnika odnosi se na cijeli niz mogućnosti za stručno učenje učitelja/nastavnika tijekom cijele njihove karijere. To uključuje početno obrazovanje učitelja/nastavnika, uvođenje, kontinuirano stručno usavršavanje, stručno učenje (ruko)voditelja škole i učitelja/nastavnika edukatora, kao i stručno učenje stručnog osoblja i pomoćnog osoblja angažiranog u uključivim razredima/školama ([Europska agencija, 2020.b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Školska zajednica

Ovo se odnosi na skupinu osoba koje su blisko povezane sa školom — njezinim učiteljima/nastavnicima, administrativnim djelatnicima, učenicima i njihovim obiteljima ([Europska agencija, 2020.a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Transformativno vodstvo

Transformativno vodstvo naglasak stavlja na postavljanje vizije i inspiraciju. Usredotočeno je na osnivanje struktura i kultura kojima se unaprjeđuje kvaliteta poučavanja i učenja, [određivanje smjera](#SettingDirection), razvoj ljudi i (pre)ustroj organizacije (Day, Gu i Sammons, 2016.). Transformativno (ruko)vodstvo škole tradicionalno se povezuje sa sposobnošću olakšavanja promjene i inovacije utjecanjem na ljude i kulture unutar škole (Navickaitė, 2013.).

Vizija uključivog obrazovanja

Konačna vizija sustava uključivijeg obrazovanja jest osigurati da za sve učenike, bez obzira na njihovu dob, budu osigurane smislene i visokokvalitetne obrazovne mogućnosti u lokalnoj zajednici, uz bok prijatelja i vršnjaka odnosno kolega ([Europska agencija, 2015.a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1.).

Vrednovanje kao preduvjet učenja

Mnoge zemlje se ovim pojmom koriste u općenitom smislu za upućivanje na sljedeće:

… postupci vrednovanja koji utječu na donošenje odluka o metodama poučavanja i sljedećim koracima u učenju učenika. Vrednovanje kao preduvjet učenja je proces koji obično u učionicama provode učitelji/nastavnici odnosno drugi stručnjaci. Sastoji se od pronalaženja i tumačenja dokaza i rada s učenicima kako bi se utvrdilo gdje se nalaze u učenju, sljedećim koracima koje valja poduzeti i najboljim putevima naprijed ([Europska agencija, bez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Popis literature

Billingsley, B., McLeskey, J. i Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities* [*Ravnatelji (ruko)voditelji: Put prema uključivim školama velikih postignuća za učenike s invaliditetom*]. 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/) (zadnji pristup u prosincu 2018.)

Black, W. R. i Simon, M. D., 2014. ‘Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices’ [(Ruko)vodstvo za sve učenike: Planiranje uključivijih školskih praksi] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, bez datuma. *Getting started with Reflective Practice* [*Osnove refleksivne prakse*].   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (zadnji pristup u rujnu 2021.)

Cherkowski, S. i Ragoonaden, K., 2016. ‘Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development’ [(Ruko)vodstvo za raznolikost: Međukulturalna komunikacijska kompetentnost kao stručno usavršavanje] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. i Kallick, B., 1993. ‘Through the Lens of a Critical Friend’ [Kroz objektiv kritičkog prijatelja] *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Day, C., Gu, Q. i Sammons, P., 2016. ‘The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference’ [Utjecaj (ruko)vodstva na ishod učenika: Kako se uspješni (ruko)voditelji škole služe transformativnim i nastavnim strategijama kako bi utjecali na ishod] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (zadnji pristup u prosincu 2018.)

Dorczak, R., 2013. ‘Inclusion Through the Lens of School Culture’ [Uključivost kroz objektiv školske kulture], u G. Mac Ruairc, E. Ottesen i R. Precey (urednici), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. ‘Special Education within the Context of an Inclusive School’ [Posebno obrazovanje u kontekstu uključive škole], u G. Mac Ruairc, E. Ottesen i R. Precey (urednici), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung [Uvod u uključivi školski razvoj].* Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review* [*Organizacija podrške uključivom obrazovanju — Pregled literature*]. Odense, Danska.   
[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) (zadnji pristup u studenome 2021.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2015.a. *Stajalište Agencije o sustavima uključivog obrazovanja.* Odense, Danska.   
[www.european-agency.org/publications/brochures-and-flyers/agency-position-on-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/publications/brochures-and-flyers/agency-position-on-inclusive-education-systems-flyer) (zadnji pristup u studenome 2020.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2015.b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice* [*Osnaživanje učitelja za promicanje uključivog obrazovanja. Studija pristupa obuci i podršci uključivoj praksi za učitelje/nastavnike*]. (V. Donnelly, urednik). Odense, Danska. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (zadnji pristup u studenome 2020.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review* [*Podrška inkluzivnom (ruko)vodstvu škole: Pregled literature*]. (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly i M. Turner‑Cmuchal, urednici). Odense, Danska. [www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review](http://www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review) (zadnji pristup u studenome 2021.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2020.a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks* [*Inkluzivno školsko (ruko)vodstvo: Praktični vodič za razvoj i pregled okvira politike*]. (M. Turner‑Cmuchal i E. Óskarsdóttir, urednici). Odense, Danska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (zadnji pristup u rujnu 2021.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2020.b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report* [*Stručno usavršavanje učitelja za inkluziju: Izvješće o metodologiji*]. (A. De Vroey i S. Symeonidou, urednici). Odense, Danska. [www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (zadnji pristup u studenome 2021.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, bez datuma. *Glossary [Pojmovnik]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (zadnji pristup u rujnu 2021.)

Finlay, L., 2008. ‘Reflecting on “Reflective practice”’ [Razmišljanje o „refleksivnoj praksi”] *Practice-based Professional Learning Paper 52*. Otvoreno učilište. [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) (zadnji pristup u rujnu 2021.)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools* [*Deset koraka za vjerodostojno (ruko)vodstvo u školama*]. New York: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. i Gumus, E., 2018. ‘A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014’ [Sistematski pregled studija o modelima vodstva u istraživanjima obrazovanja od 1980. do 2014.] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (zadnji pristup u prosincu 2018.)

Hansen, B. i Lárusdóttir, S. H., 2015. ‘Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals’ [Instruktivno vodstvo u obveznom školovanju na Islandu i uloga ravnatelja škole] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential* [*Podjeljeno vodstvo je važno: Perspektive, praktična primjena i potencijal*]. Thousand Oaks, Kalifornija: 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* [*Stvaranje profesionalne zajednice za učenje za (ruko)voditelje škole: Opažanja o procesu promjene iz perspektive (ruko)voditelja škole*]. Rotterdam: Sense Publishers

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. i Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9* [*Inovacije u pedagogiji 2021.: Izvješće Otvorenog učilišta o inovacijama br. 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) (zadnji pristup u studenome 2021.)

Leithwood, K. A., 2021. ‘Review of Evidence about Equitable School Leadership’ [Pregled dokaza o pravednom (ruko)vodstvu škole] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (zadnji pristup u studenome 2021.)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership* [*Uključivanje uključivosti — Istraživanje uključivog obrazovanja za (ruko)vodstvo škole*]. Keynote article for discussion, 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) (zadnji pristup u prosincu 2018.)

McLeskey, J. i Waldron, N. L., 2015. ‘Effective leadership makes schools truly inclusive’ [Učinkovito vodstvo čini škole uistinu uključivima] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (zadnji pristup u prosincu 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’ [Ekspresija transformativnog vodstva ravnatelja tijekom procesa organizacijskih promjena: Studija slučaja litavskih škola za opće obrazovanje] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. ‘Students’ well-being: What it is and how it can be measured’ [Dobrobit studenata: Što je to i kako je mjeriti], u *PISA 2015. Rezultati (Svezak III.): Students’ Well-Being*. Pariz: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (zadnji pristup u studenome 2021.)

Pedagogy in Action, bez datuma. *Interdisciplinary Approaches to Teaching* [*Međudisciplinarni pristupi poučavanju*]. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (zadnji pristup u rujnu 2021.)

Skoglund, P. i Stäcker, H., 2016. ‘How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability’ [Kako obrazovni sustavi mogu pružati podršku svim učenicima? Prijelomno vodstvo usredotočeno na kulturalne promjene i uključivu sposobnost], u A. Watkins i C. Meijer (urednici), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Svezak 8.).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. i Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit* [*Kako poboljšati (ruko)vodstvo škole: Komplet alata*]. Pariz: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (zadnji pristup u prosincu 2018.)

Stone-Johnson, C., 2014. ‘Responsible Leadership’ [Odgovorno vodstvo] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (zadnji pristup u prosincu 2018.)

UNESCO, 2017. ‘Accountable teachers’ [Odgovorni učitelji/nastavnici] *Global Education Monitoring Report 2017/8* [Globalno izvješće o praćenju obrazovanja za 2017./2018.]. Pariz: UNESCO. [gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (zadnji pristup u rujnu 2021.)

UNESCO Zavod za statistiku, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Priručnik za mjerenje pravednosti u obrazovanju].* Montreal: UNESCO Zavod za statistiku. [uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-isced-2018-en.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf) (zadnji pristup u prosincu 2020.)

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* [*Pristup obrazovanju za sve na temelju ljudskih prava: Okvir za realizaciju prava djeteta na obrazovanje i na prava unutar sustava obrazovanja*]*.* New York: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (zadnji pristup u studenome 2020.)

Vijeće Europske unije, 2017. *Zaključci Vijeća i predstavnika vlada država članica, koji su se sastali u okviru Vijeća, o uključivanju raznolikosti kako bi se postiglo kvalitetno obrazovanje za sve.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (zadnji pristup u studenome 2021.)

Watkins, A., 2017. ‘Inclusive Education and European Educational Policy’ [Uključivo obrazovanje i europska obrazovna politika], *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) (zadnji pristup u studenome 2020.)

West-Burnham, J. i Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams* [*Dijalozi o (ruko)vodstvu: Razgovori i aktivnosti za (ruko)vodeće timove*]. Carmarthen: Crown House Publishing

1. Ovaj dokument sadrži vanjske i unutarnje poveznice. Unutarnje poveznice vode na definicije u pojmovniku ili na odgovarajuće dijelove dokumenta. [↑](#footnote-ref-2)