

(Ruko)voditelji škole imaju ključnu ulogu u realizaciji sustava uključivijeg obrazovanja i bitno utječu na ishode učenika u obrazovanju.

U zadnjih su nekoliko godina ovi čimbenici doveli do intenzivnijeg fokusa na temu (ruko)vodstva škole. Proširivanje profila (ruko)vodstva škole i složenosti povezanih zadataka prati prepoznavanje potrebe za podrškom.

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje (Agencija) osmislila je projekt provedbe opsežnijih rasprava o (ruko)vodstvu škole među skupinama dionika u teoriji i praksi. Podrška inkluzivnom (ruko)vodstvu škole (SISL) istražuje način učinkovitog razvoja i promicanja inkluzivnog (ruko)vodstva na razini škole kroz nacionalne i lokalne okvire politike i mehanizme podrške.

Dostupni su sljedeći izlazni podaci SISL-a:

- **Pregled međunarodnih i europskih političkih dokumenata i smjernica.**
- **Pregled međunarodne i europske literature** (nakon 2012.) u svrhu usuglašavanja operativnih definicija ključnih pojmova i utvrđivanja ključnih koncepata koji su u pozadini politike i prakse za inkluzivno školsko (ruko)vodstvo.
- **Pregled po zemljama** u svrhu analize mjere u kojoj se u različitim politikama zemalja pruža podrška praksi inkluzivnog školskog (ruko)vodstva.
- **Okvir politike** osmišljen za pružanje podrške razvoju i pregledu politike za inkluzivno školsko (ruko)vodstvo.
- **Alat za samorefleksiju** koji se temelji na Okviru politike u svrhu usmjeravanja zajedničkih rasprava dionika. Uključuje smjernice za provedbu i prilagodbu alata prema sadašnjem stanju u pojedinim zemljama.

Ovim se sažetkom ključnih poruka politike predstavlja pregled glavnih saznanja iz ovih projektnih izlaznih podataka.

PRETPOSTAVKE ZA INKLUZIVNO ŠKOLSKO (RUKO)VODSTVO

Uključivo obrazovanje upotrebljava se u svojem najširem značenju. Njegov cilj je omogućiti sudjelovanje, podizanje postignuća, pružanje podrške dobrobiti i stvaranje osjećaja pripadnosti kod **svih** učenika, uključujući one koji su u najranjivijem položaju s obzirom na isključivost. Ovo je razumijevanje usklađeno sa stajalištem Agencije o sustavima uključivog obrazovanja.

(Ruko)vodstvo škole može biti u nadležnosti jedne osobe ili, u svrhu učinkovitosti, tima koji se zasniva na suradničkom (ruko)vodstvu ili raspodijeljeno među nekoliko ključnih aktera u školi ili koji su povezani sa školom.

(Ruko)vodstvo predstavlja organizacijsku funkciju koju dijeli ili koja je raspodijeljena 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.

Postoji razlika između **(ruko)vodstva škole** općenito i **inkluzivnog (ruko)vodstva škole**.

„**(Ruko)voditelj škole**” odnosi se na sve osobe koje imaju ključne uloge u (ruko)vodstvu škole i zajednicama za učenje. „**Inkluzivni (ruko)voditelj škole**” može se odnositi na osobe na formalnim (ruko)vodećim položajima i osobe u školama koje demonstriraju (ruko)vodstvo u praksi.

Inkluzivno školsko (ruko)vodstvo posebno je usmjereno na suzbijanje nejednakosti s ciljem izgradnje zajednice i cjelovitog sudjelovanja svih učenika.

Inkluzivno školsko (ruko)vodstvo pretpostavlja se u najširem smislu i izlazi izvan okvira same organizacije. 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.

Svaki (ruko)voditelj škole trebao bi nastojati biti inkluzivni (ruko)voditelj škole i prakticirati (ruko)vodstvo škole kojim se promiče uključivost, čak i ako se (ruko)vodstvo škole odvija u različitim školskim kontekstima u kojima se inkluzivna kultura i praksa razvijaju na različite načine.

RAZUMIJEVANJE INKLUZIVNOG ŠKOLSKOG (RUKO)VODSTVA



Za inkluzivno školsko (ruko)vodstvo relevantni su različiti modeli (ruko)vodstva i pokretači politike. Oni uključuju ključne funkcije i uloge i odgovornosti inkluzivnog školskog (ruko)vodstva, kao i ključne pokretače politike kojima se (ruko)voditeljima škole pruža podrška u njihovoj realizaciji.

Ključne funkcije inkluzivnog školskog (ruko)vodstva

(Ruko)voditeljima škole potrebno je omogućiti razvoj većeg opsega kompetencija koje su potrebne u današnjim školama u kojima postoji raznolikost. Oni više ne mogu djelovati sami i moraju uključiti druge osobe, dijeljenjem i raspodjelom (ruko)vodećih zadataka i radom s cijelim nizom partnera u zajednici i šire. Potrebno je jasno prepoznati njihovu potencijalnu ulogu kao menadžera promjene u reformi šireg sustava.

Istraživanjem su utvrđene tri glavne funkcije (ruko)vodstva koje su potrebne za djelotvorno funkcioniranje uključivih škola. Radi se o određivanju smjera, organizacijskom razvoju i ljudskom razvoju.

- **Određivanje smjera:** (Ruko)vodstvo je važno za određivanje strateškog smjera uz fokus na vrijednostima koje se nalaze u temeljima uključive prakse i na razgovor kojim se podržava uključiva praksa.

- **Organizacijski razvoj:** (Ruko)voditelji škole i (ruko)vodeći timovi odgovorni su 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 školske kulture 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:** (Ruko)vodstvo je jedan od glavnih pokretača kvalitete poučavanja, a ono ima najvažniji utjecaj na uspjeh učenika u školi. Pružanje podrške, nadzor i evaluacija prakse poučavanja od ključne su važnosti za ovu stratešku ulogu.

Realizacijom navedenih funkcija (ruko)voditeljima se pruža podrška za razvoj okoliša za uključivije učenje. Pored realizacije navedenih funkcija, **inkluzivno školsko (ruko)vodstvo** mora rješavati problem nejednakosti u svrhu izgradnje zajednice i cjelovitog sudjelovanja svih učenika. **Stoga, inkluzivni (ruko)voditelji škole** imaju **viziju** da svim učenicima, „bez obzira na njihovu dob” treba biti osigurano smisleno i visokokvalitetno obrazovanje „u lokalnoj zajednici, uz bok prijatelja i vršnjaka odnosno kolega”.¹

Uloge i odgovornosti inkluzivnog školskog (ruko)vodstva u obrazovnim sustavima

Inkluzivni (ruko)voditelji škole moraju izvršavati određene uloge i odgovornosti u svrhu realizacije gore navedenih ključnih funkcija. Odgovorni su za pretvorbu politike i zakonodavstva u poboljšanu praksu uključivog obrazovanja i oblikovanje politika koje su relevantne za njihov školski okoliš i za dionike.

U tu svrhu oni moraju izvršavati svoje uloge i odgovornosti na razini učenika, škole, zajednice te na nacionalnoj odnosno regionalnoj razini unutar obrazovnog sustava.

POJEDINAČNA RAZINA



- Utjecati na praksu koja je usmjerena na učenike/slušanje učenika, personalizaciju (središte)
- Osigurati da učitelji/nastavnici preuzmu odgovornost za sve učenike
- Pružati podršku inovativnoj i fleksibilnoj pedagogiji/praksi koja se zasniva na dokazima u učionicama
- Pratiti prakse u učionici, čime se osigurava visokokvalitetno obrazovanje i dobrobit za sve
- Razvijati kulturu suradnje — pozitivnih odnosa koji se zasnivaju na povjerenju
- Rabiti podatke kao osnovu za refleksiju učitelja/nastavnika i kontinuirana poboljšanja

ŠKOLSKA RAZINA



- Usmjeravati i utjecati na organizaciju škole i resursa u skladu s načelima pravednosti
- Angažirati zajednicu za učenje u samoanalizi i promišljati o podacima na temelju kojih se provode tekuća poboljšanja u školi
- Osigurati mogućnosti za stručno usavršavanje
- Osigurati kontinuum podrške za sve dionike
- Obvezati se na etičnost u postupanju
- Osigurati da nastavni plan i program i vrednovanje budu prikladni s obzirom na potrebe te da ispunjavaju potrebe svih učenika
- Aktivno angažirati sve obitelji

¹ Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2015. *Stajalište Agencije o sustavima uključivog obrazovanja*. Odense, Danska.

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

RAZINA ZAJEDNICE



- Graditi partnerstva uz podršku agencija, drugih škola/ustanova na ostalim razinama sustava i poslovnih subjekata u zajednici
- Izgrađivati sposobnost škola za raznolikost kroz aktivnosti istraživačkog angažmana i kolaborativnog stručnog usavršavanja (primjerice, sa sveučilištima)
- Upravljati ljudskim resursima, osiguravajući predanost zajedničkoj viziji uključenosti
- Upravljati financijskim resursima u cilju ispunjavanja potreba cijele školske zajednice

NACIONALNA/REGIONALNA RAZINA



- Utjecati na razvoj nacionalne politike o pravednosti i uključivom obrazovanju kroz konzultacije i komunikaciju
- Prevoditi i provoditi politike na načine koji su prikladni s obzirom na kontekst i vrijednosti škole i upravljati promjenama na razini škole u odnosu na nastavni plan i program i okvir vrednovanja, stručno usavršavanje, osiguravanje financijskih sredstava i dodjelu resursa, kao i analizu kvalitete i odgovornost

Slika 1. Uloge i odgovornosti školskog (ruko)vodstva na raznim razinama obrazovnog sustava

Uloge i odgovornosti za inkluzivno školsko (ruko)vodstvo nisu neovisne o politikama koje na njega utječu. Kroz **potporne mjere politike** pojedinim (ruko)voditeljima škole ili (ruko)vodećim timovima treba biti omogućen rad prema realizaciji njihove vizije.

Ključni pokretači politike za podršku inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu

Potporne mjere podrške politici za inkluzivno školsko (ruko)vodstvo postoje u sklopu regulatornog okvira kojim se univerzalno definira uključivo obrazovanje i određuje koji su resursi na raspolaganju, koje odluke mogu biti donesene i za što se (ruko)voditelji smatraju odgovornim.

Postoje opći okviri za (ruko)vodstvo škole i (ruko)voditelje škole, ali uglavnom im nedostaje dimenzija **inkluzivnog** školskog (ruko)vodstva.

Za podršku inkluzivnim (ruko)voditeljima škole u realizaciji ranije spomenutih uloga i ključnih funkcija, politikama za (ruko)vodstvo škole potrebno je osigurati tri ključna pokretača politike: pristup, autonomiju i odgovornost. Oni utječu na način na koji je (ruko)voditeljima škole omogućeno obnašanje njihovih uloga i ispunjavanje njihovih odgovornosti. S pomoću njih može se odrediti učinkovitost (ruko)voditelja škole u stvaranju i vođenju uključive škole.

Konkretno, (ruko)voditeljima škole potreban je **pristup**:

- podrški kroz formalne mogućnosti za razvoj i bolju suradnju s kolegama i ostalim dionicima na svim razinama sustava;
- resursima za razvoj sposobnosti radne snage kroz obuku, timski rad i razmjenu znanja.

(Ruko)voditeljima škole potrebna je **autonomija** za donošenje odluka koje se zasnivaju na dokazima o strateškom smjeru, razvoju i organizaciji škole. One mogu uključivati odluke o:

- prilagodbi nastavnog plana i programa, okvirima vrednovanja i akreditacije kako bi se osiguralo da se njima uspostavljaju visoka očekivanja i da zadovoljavaju potrebe lokalne zajednice i učenika;
- postavljanju i razvoju učitelja/nastavnika i osoblja;
- proaktivnom radu s ostalim agencijama i lokalnom zajednicom;
- osiguranju financijskih sredstava i pravednoj dodjeli resursa.

U odnosu na **odgovornost**, (ruko)voditelji škole moraju:

- biti u mogućnosti odrediti viziju, vrijednosti i ishode za koje oni (i ostali dionici) žele biti odgovorni (primjerice, pravednost, nediskriminacija i ispunjavanje osobnih, društvenih i akademskih zahtjeva svih učenika);
- biti odgovorni (učenicima, obiteljima, lokalnoj zajednici) kroz mehanizme koji su usklađeni s ostalim područjima politike, čime se osigurava podrška uključivoj obrazovnoj politici i praksi;
- imati vodeću ulogu u nadzoru, samoanalizi i evaluaciji, zajedno s ključnim dionicima, davati informacije o ishodima učenika i promišljati podatke relevantne za upravljanje stalnim poboljšanjima.

Analiza europske i međunarodne literature i politike otkriva da fokus na mjerama odgovornosti nije uvijek u skladu s razinom pristupa resursima, podršci i stručnom usavršavanju, kao i stupnju autonomije (ruko)voditelja škole koju imaju kada obnašaju svoje ključne funkcije određivanja smjera, organizacijskog razvoja i ljudskog razvoja.

RAZVOJ I PODRŠKA UKLJUČIVIM PRISTUPIMA



Pronalazak ravnoteže između **standarda** za koje se (ruko)voditelji škole smatraju odgovornim i **političke podrške** koja je dostupna za njihovu realizaciju bio je od ključnog interesa prilikom razvoja Okvira politike, a osobito Alata za samorefleksiju.

Neophodno je politikama pružati podršku razvoju i provedbi učinkovitog i inkluzivnog školskog (ruko)vodstva koje može unaprijediti pravednost, jednakost i dobrobit u obrazovanju. U tom je cilju potrebno utvrditi praznine koje postoje između standarda za koje se (ruko)voditelji škole smatraju odgovornim s jedne strane i potpornih mjera politike koje su im na raspolaganju s druge.

Razvoj okvira politike za podršku inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu

Okvirom politike zemljama se pomaže pružiti podršku (ruko)vodstvu škole u radu čiji je cilj omogućiti cjelovito sudjelovanje, povećanje uspjeha, pružanje podrške dobrobiti i stvaranje osjećaja pripadnosti kod svih učenika. To je u skladu s nastojanjima Agencije i njezinih država članica na promicanju dugoročne uključivosti u širem društvu.

Okvir politike može se koristiti u suradnji, razmjeni i donošenju odluke. Cilj može biti usmjerenje detaljnijih politika, tekuće održavanje ili nadzor odnosno daljnji razvoj postojećih politika za realizaciju šireg cilja uključivog obrazovanja.

Okvir politike može:

- **Doprinijeti razvoju i ponuditi osnovu za razvoj novih politika:** Okvir politike nudi skicu ključnih elemenata koji mogu biti uključeni u politiku, a koji su usredotočeni na pružanje podrške inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu ili razmatranje uloge (ruko)vodstva škole u širim okvirima uključive obrazovne politike.
- **Pružiti podršku pregledu i daljnjem razvoju postojećih politika i okvira politike:** Okvirom politike prepoznato je da podrška inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu može postojati u obliku individualne politike ili biti međusektorski u različitim politikama i na različitim razinama politike. Kada postoji politika za inkluzivno školsko (ruko)vodstvo ili (ruko)vodstvo škole općenito, okvir politike može pomoći:
 - analizirati i poboljšati postojeću politiku kojom se pruža podrška inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu;
 - razvijati postojeću opću politiku o (ruko)vodstvu škole kako bi se osigurao inkluzivni pristup.
- **Potaknuti samorefleksiju (osobito o konceptu inkluzivnog školskog (ruko)vodstva, ulogama (ruko)voditelja škole u uključivom obrazovanju i obuci (ruko)vodstva):** Neovisno o razvoju ili pregledu politika, ključni elementi Okvira politike nude okvir za raspravu i samorefleksiju o praksi inkluzivnog školskog (ruko)vodstva i ulogama (ruko)voditelja škole.

Okvir politike uključuje:

- Sveobuhvatniji **politički mandat** za kontekstualizaciju politike koja je usredotočena i koja utječe na (ruko)vodstvo škole. Mandat se odnosi na nekoliko međunarodnih i europskih dokumenata s vodećim načelima. Može biti proširen politikama i zakonodavstvom koji čine jedinstveni kontekst, povijest i razvojni put pojedine zemlje.
- **Politička vizija** kojom se ocrtava ideal na čije je ostvarenje usredotočena politika.
- **Vodeća načela** koja se nalaze u pozadini strategije ili okvira za pružanje podrške inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu. Politika za pružanje podrške inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu ne može biti zaseban dokument, već mora biti isprepleten s mnogim drugima. U kontekstu mnogih zemalja, kratkoročni i dugoročni ciljevi i strategije ugrađeni su u njihove obrazovne politike i djelovanje.
- **Politički cilj** kojim se osigurava ostvarenje mete kroz rad unutar sustava uključivog obrazovanja.
- **Politički ciljevi** koji trebaju biti konkretno ostvareni.
- **Okvir standarda**, odnosno izjava o stremljenjima koja (ruko)voditelji škole nastoje ostvariti.
- **Mjere politike** kojima se pruža podrška ostvarenju ovih standarda.

Vizija okvira politike za podršku inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu sastoji se od toga da se postojećom i nastajućom politikom pruža podrška (ruko)vodstvu škole na izgradnji kulture i provedbi prakse u kojima svi učenici uživaju smisleno, visokokvalitetno obrazovanje i gdje postoje visoka očekivanja za njihovo ostvarenje, dobrobit i osjećaj pripadnosti unutar pravednog školskog okoliša.

Okvirom politike uvažavaju se razlike među zemljama. Radi se o alatu otvorenog izvora koji svaka zemlja može slobodno prilagoditi vlastitom kontekstu.

Pružanje podrške samorefleksiji i strukturiranom dijalogu za premošćivanje jazova između politike i prakse

Praksa (ruko)vodstva škole nije neovisna o politikama koje na nju utječu. Okvirom politike se stoga detaljno predstavljaju predloženi **standardi** potrebni da bi (ruko)vodstvo škole bilo inkluzivno te potporne **mjere politike** koje su potrebne za realizaciju ovih standarda.

Za premošćivanje jaza između političkih očekivanja o (ruko)voditeljima škole i potrebe (ruko)voditelja škole za podrškom, Alat za samorefleksiju nadograđuje se na standarde i mjere politike iz Okvira politike. Pomoću vođene i usredotočene refleksije, on stimulira profesionalni dijalog i razvoj kolaborativne politike unutar i među školama i na različitim razinama politike.

Alat za samorefleksiju namijenjen je za:

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

Alat se može upotrijebiti na svim razinama politike, od nacionalnog do lokalnog upravljanja.

Alat pomaže (ruko)voditeljima škole i (ruko)vodećim timovima, ali i donositeljima politike/pravila, procijeniti nalaze li se na dobrom putu prema inkluzivnom školskom (ruko)vodstvu. Alat nudi tri opcije za samorefleksiju:

1. **Refleksija za (ruko)voditelje škola** o načinu na koji mogu razvijati uključivu praksu u cilju ostvarenja uključivog obrazovanja. Fokus može biti na određenoj ulozi ili aspektu unutar (ruko)vodeće funkcije koja uokviruje alat.
2. **Refleksija za donositelje politika/pravila** o mjerama politike potrebnim za podršku inkluzivnim (ruko)voditeljima škole u njihovoj praksi.
3. **Zajednička refleksija i dijalog (ruko)voditelja škole i donositelja politika/pravila** o ključnim pitanjima u svakom području koja je potrebno rješavati.

Pitanjima se dionici usmjeravaju kroz refleksiju na razini prakse i politike kako bi odgovorili na sljedeće:

- Gdje se trenutno nalazimo?

- Koje su naše glavne snage, izazovi i prilike za daljnji razvoj?
- Koja su naša prioritetna područja za rješavanje?

Zajedno, (ruko)voditelji škole i donositelji politike/pravila u fokus-skupinama pomoću usmjeravajućih pitanja mogu razgovarati o djelovanju koje je potrebno nakon utvrđivanja prioriteta.

Alat za samorefleksiju prepoznaje različite kontekste politike i prakse u zemljama i vremenska ograničenja pred stručnjacima u području obrazovanja. Iz tog je razloga prilagodljiv. 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, kroz fokus na jednu od ključnih funkcija, kao osnova za zajednički dijalog među razinama u radu s konkretnim dionicima. Dokument uključuje smjernice za uporabu i prilagodbu alata kontekstu u različitim zemljama.

Kroz usmjeravanu refleksiju i strukturirani dijalog o postojanju i efikasnosti mjera politike čiji je cilj podrška (ruko)vodstvu škole, donositelji politike/pravila mogu steći uvid u područja koja je potrebno rješavati. Osvježavanje postojanja praznina između politike i prakse može pomoći u pronalasku ravnoteže između onoga za što se (ruko)voditelji škole smatraju odgovornima s resursima koji su im na raspolaganju i njihove autonomije za donošenje odluka u školama.

Dodatna vrijednost sastoji se u tome da strukturirani dijalog donosi nove mogućnosti za razmjenu i suradnju između različitih skupina dionika na svim razinama politike.

ZAVRŠNE NAPOMENE

Agencija nastoji biti aktivni agent za promjenu politike. Cjelokupni njezin rad usredotočen je na pružanje podrške nastojanjima država članica da postignu viziju sustava uključivog obrazovanja. To je prepoznato u **Višegodišnjem programu rada Agencije za razdoblje 2021.– 2027.** U njemu se navodi da će Agencija „nastojati pružati podršku nastojanjima donositelja politike/pravila u prevođenju utvrđenih prioriteta politike o visokokvalitetnom uključivom obrazovanju za sve učenike u praktične provedbene radnje”.²

Jedan od elemenata jest podržavanje dijaloga između politike i prakse. U području (ruko)vodstva škole, izlazni podaci projekta SISL imaju potencijal doprinijeti premošćivanju jaza između očekivanja politike o (ruko)voditeljima škole i potrebe (ruko)voditelja škole za podrškom.

Svi su izlazni podaci besplatni ili materijali otvorenog izvora. Razvijeni su putem participatornog pristupa zajedno sa i za zemlje. Time je osigurana njihova iskoristivost, prilagodljivost i poštovanje putovanja pojedinih zemalja prema sustavima uključivijeg obrazovanja.

Više informacija i svi izlazni podaci projekta SISL dostupni su na internetskoj stranici SISL-a: www.european-agency.org/projects/SISL

² Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Višegodišnji program rada za razdoblje 2021. – 2027]. Odense, Danska.
www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, p. 5