

**Ravnatelji imajo ključno vlogo pri doseganju bolj inkluzivnih izobraževalnih sistemov in lahko močno vplivajo na rezultate učencev.**

Zaradi teh dejavnikov se v zadnjih letih več pozornosti namenja vodstvu šol. Ker se profil vodstva šol vse bolj širi in so z njim povezane naloge vse bolj kompleksne, se povečuje tudi zavedanje o potrebi po podpori.

Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje (Agencija) je razvila projekt, katerega namen je priskrbeti informacije za širše razprave o vodstvu šol med skupinami deležnikov v politiki in praksi. V okviru projekta Podpiranje inkluzivnega vodstva šole (SISL) so raziskovali, kako učinkovito razvijati in spodbujati inkluzivno vodenje na ravni šole prek političnih okvirov in podpornih mehanizmov na nacionalni in lokalni ravni.

Na voljo so naslednji rezultati SISL:

- **Pregled dokumentov in smernic mednarodne in evropske politike.**
- **Pregled mednarodne in evropske literature** (po letu 2012) za dogovor o operativnih definicijah ključnih izrazov in opredelitev ključnih konceptov, na katerih temeljita politika in praksa za inkluzivno vodstvo šol.
- **Raziskava po državah** za izvedbo analize, v kolikšni meri politike različnih držav podpirajo prakso inkluzivnega vodstva šol.
- **Politični okvir**, katerega namen je podpirati razvoj in pregled politike za inkluzivno vodstvo šol.
- **Orodje za samorefleksijo**, ki temelji na političnem okviru in je namenjeno vodenju skupnih razprav med deležniki. Vključuje navodila za izvajanje in prilagajanje orodja obstoječim razmeram v državi.

V tem povzetku ključnih sporočil politike je predstavljen pregled glavnih ugotovitev na podlagi teh rezultatov projekta.

## PREDPOSTAVKE ZA INKLUZIVNO VODSTVO ŠOLE

Inkluzivno izobraževanje se razume v njegovem najširšem pomenu. Cilj takšnega izobraževanja je omogočiti sodelovanje, izboljšati dosežke, podpirati dobro počutje in ustvariti občutek pripadnosti za **vse** učence, tudi za tiste, ki so najbolj izpostavljeni izključenosti. To razumevanje je v skladu s Stališčem Agencije glede sistemov inkluzivnega izobraževanja.

**Vodenje šole lahko izvaja en vodja ali, da je bolj učinkovito, sodelovalna skupina vodij ali pa so naloge porazdeljene med več ključnih akterjev v šoli ali povezanih z njo.**

Vodstvo velja za organizacijsko funkcijo, ki je deljena ali porazdeljena med več oseb. Pravni pogled na vodenje lahko predpostavlja enega samega vodjo. Vendar pa raziskovalni pristop predpostavlja vodenje kot kolektivni pojav.

Obstaja razlika med **vodstvom šole** na splošno in **inkluzivnim vodstvom šole**.

Izraz »**ravnatelj**« se nanaša na vse, ki imajo vodstvene vloge v šolah in učnih skupnostih. Izraz »**ravnatelj inkluzivne šole**« se lahko nanaša tako na osebe na formalnih vodstvenih položajih kot tudi na tiste osebe v šolah, ki vodenje izkazujejo v svoji praksi.

**Inkluzivno vodstvo šole si posebej prizadeva odpravljati neenakosti in oblikovati skupnost ter zagotoviti polno udeležbo učencev.**

Prav tako je treba inkluzivno vodstvo šole dojemati v najširšem smislu, ki presega zgolj organizacijo. Osredotoča se na razvoj inkluzivne kulture, kjer vsi deležniki prejmejo podporo, da lahko sodelujejo, cenijo raznolikost in zagotovijo, da bodo **vs**i učenci, vključno s tistimi, ki so najbolj izpostavljeni izključenosti, prejeli visokokakovostno izobraževanje.

**Vsak ravnatelj si mora prizadevati, da bi deloval kot inkluzivni vodja šole in vodil šolo na način, ki spodbuja inkluzijo, tudi če vodenje šole poteka v različnih šolskih okoljih, ki različno razvijajo inkluzivno kulturo in prakse.**

## RAZUMEVANJE INKLUZIVNEGA VODSTVA ŠOLE



Različni modeli vodenja in politični vzvodi so pomembni za inkluzivno vodstvo šol. Vključujejo namreč temeljne funkcije ter vloge in odgovornosti inkluzivnega vodstva šol, pa tudi ključne politične vzvodi, ki ravnateljem pomagajo pri izpolnjevanju teh nalog.

### Temeljne funkcije inkluzivnega vodstva šole

Ravnateljem je treba omogočiti, da razvijejo širši nabor kompetenc, ki so potrebne v današnjih raznolikih šolah. Ne morejo več delati sami, zato morajo vključiti druge, si z njimi deliti in razdeliti naloge vodstva ter sodelovati z različnimi partnerji v skupnosti in zunaj nje. Jasno je treba priznati njihovo morebitno vlogo pri uvajanju sprememb v okviru širše reforme sistema.

V raziskavi so bile opredeljene tri glavne funkcije vodstva, ki jih je treba izvajati za učinkovito delovanje inkluzivnih šol. To so določanje usmeritve, organizacijski razvoj in človeški razvoj.

- **Določanje usmeritve:** Vodstvo je pomembno za strateško usmerjanje, pri čemer se osredotoča na vrednote, ki jih poudarja inkluzivna praksa, in na razpravo, ki tako prakso podpira.

- **Organizacijski razvoj:** Ravnatelji in vodstvene ekipe so odgovorni tudi za ohranjanje kolegialne in interaktivne šolske kulture, ki je usmerjena v podporo učiteljem in učencem v celotnem izobraževalnem procesu. Izpolnjevanje teh nalog ravnateljem omogoča, da ustvarijo inkluzivno šolsko kulturo s poudarkom na učnem okolju, kjer se pričakuje, da bo vsak učenec skozi kakovostno izobraževanje postal dragocen udeleženec.
- **Človeški razvoj:** Vodstvo je eden glavnih dejavnikov kakovosti poučevanja in najpomembnejši dejavnik, ki na ravni šole vpliva na dosežke učencev. Podpora, spremljanje in ocenjevanje pedagoške prakse je osrednjega pomena za to strateško vlogo.

Izpolnjevanje teh funkcij daje vodjem podporo pri razvoju bolj inkluzivnega učnega okolja. Poleg izpolnjevanja omenjenih funkcij mora inkluzivno vodstvo šole tudi odpravljati neenakosti in oblikovati skupnost ter zagotoviti polno udeležbo vseh učencev. **Ravnatelji inkluzivnih šol** imajo **vizijo**, da morajo imeti »vsi učenci vseh starosti« možnost smiselnega in visokokakovostnega izobraževanja v okviru svoje lokalne skupnosti, »skupaj s svojimi prijatelji in vrstniki«. <sup>1</sup>

### Vloge in odgovornosti inkluzivnega vodstva šol v izobraževalnih sistemih

Ravnatelji inkluzivnih šol morajo izpolnjevati določene vloge in odgovornosti, da lahko opravljajo zgoraj navedene temeljne funkcije. Odgovorni so za preoblikovanje politike in zakonodaje v izboljšano prakso inkluzivnega izobraževanja, pri čemer oblikujejo politike, ki so pomembne za njihovo šolsko okolje in za deležnike.

Da bi to dosegli, morajo izvajati svoje vloge in izpolnjevati odgovornosti na ravni posameznega učenca, šole, skupnosti ter na nacionalni/regionalni ravni znotraj izobraževalnega sistema.

## NA RAVNI POSAMEZNIKOV



- Vpliv na prakso, osredotočeno na učenca/poslušanje učencev, personalizacija (središče)
- Zagotavljanje, da učitelji prevzamejo odgovornost za vse učence
- Podpiranje na dokazih zasnovane inovativne in fleksibilne pedagogike/prakse v razredih
- Spremljanje prakse v razredu, ki zagotavlja visokokakovostno izobraževanje za vse
- Razvoj kulture sodelovanja – pozitivni in zaupanja vredni odnosi
- Uporaba podatkov kot podlage za refleksijo učiteljev in nenehno izboljševanje

## NA RAVNI ŠOLE



- Usmerjanje in vplivanje na organizacijo šole in sredstva v skladu z načeli enakosti
- Vključevanje učne skupnosti v samopregledovanje in razmislek o podatkih, da bi se informirali o stalnih šolskih izboljšavah
- Zagotavljanje priložnosti za strokovni razvoj
- Zagotavljanje kontinuuma podpore vseh deležnikov
- Zaveza vseh k etiki
- Zagotavljanje, da učni načrt in ocenjevanje ustrezata namenu in zadovoljujeta potrebe vseh učencev
- Aktivno vključevanje vseh družin

<sup>1</sup> Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, 2015. *Stališče Agencije glede sistemov inkluzivnega izobraževanja*. Odense, Danska.

[www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1

## NA RAVNI SKUPNOSTI



- Vzpostavljanje partnerstev s podpornimi agencijami, drugimi šolami/ institucijami na drugih ravneh sistema in s podjetji v skupnosti
- Krepitev zmogljivosti šol pri obravnavanju raznolikosti z vključevanjem v raziskave in sodelovanjem pri strokovnem razvoju, npr. z univerzami
- Upravljanje človeških virov in zagotavljanje zavezanosti skupni viziji inkluzije
- Upravljanje finančnih virov za izpolnjevanje potreb celotne šolske skupnosti

## NA NACIONALNI/REGIONALNI RAVNI



- Vpliv na razvoj nacionalne politike o enakosti in inkluzivnem izobraževanju s posvetovanjem in komuniciranjem
- Prevajanje in izvajanje politike na načine, ki ustrezajo šolskemu kontekstu in vrednotam, ter izvajanje sprememb na ravni šole glede učnih načrtov in okvirov ocenjevanja, strokovnega razvoja, financiranja in dodeljevanja sredstev, ter analiziranje kakovosti in prevzemanje odgovornosti

Slika 1. Vloge in odgovornosti vodstva šole na različnih ravneh v izobraževanju

Vloge in odgovornosti za inkluzivno vodstvo šole niso neodvisne od politike, ki vpliva nanj. **Podporni politični ukrepi** bi morali posameznim ravnateljem ali vodstvenim ekipam omogočiti, da si prizadevajo za uresničitev svoje vizije.

### Ključni politični vzvodi za podporo inkluzivnemu vodstvu šole

**Podporni politični ukrepi za inkluzivno vodstvo šole obstajajo v regulativnem okviru, ki univerzalno opredeljuje inkluzivno izobraževanje in določa, kateri viri so na voljo, katere odločitve se lahko sprejemajo in za kaj so odgovorni vodje.**

Obstajajo splošni okviri za vodstva šol in ravnatelje, vendar jim večinoma manjka razsežnost **inkluzivnega** vodstva šole.

Da bi podprli ravnatelje inkluzivnih šol pri izpolnjevanju zgoraj navedenih vlog in temeljnih funkcij, bi morala politika o vodenju šol zagotoviti tri ključne politične vzvode: dostop, avtonomijo in odgovornost. Ti vplivajo na to, kako se ravnateljem omogoča, da opravljajo svoje vloge in izpolnjujejo svoje odgovornosti. Od njih je lahko odvisno, kako učinkovito ravnatelj ustvarja in vodi inkluzivno šolo.

Ravnatelji potrebujejo zlasti **dostop** do:

- podpore, tako v okviru formalnih razvojnih priložnosti kot tudi v okviru večjega sodelovanja s kolegi in drugimi deležniki na vseh ravneh sistema;
- virov za razvoj zmogljivosti delovne sile z usposabljanjem, timskim delom in izmenjavo znanj.

Ravnatelji potrebujejo **avtonomijo**, da lahko na podlagi dokazov sprejemajo odločitve o strateški usmeritvi, razvoju in organizaciji šole. To lahko vključuje odločitve o:

- prilagajanju učnega načrta, okvirih ocenjevanja in priznavanja, da se zagotovijo visoka pričakovanja ter zadovoljijo potrebe lokalne skupnosti in učencev;
- imenovanju in razvoju učiteljev in osebja;
- proaktivnem sodelovanju z drugimi agencijami in lokalno skupnostjo;
- financiranju in pravični dodelitvi sredstev.

Na področju **odgovornosti** morajo ravnatelji:

- biti sposobni določiti vizijo, vrednote in rezultate, za katere želijo (skupaj z drugimi deležniki) prevzeti odgovornost (npr. enakost, nediskriminacija in izpolnjevanje osebnih, socialnih in akademskih zahtev vseh učencev);
- biti odgovorni (do učencev, družin, lokalnih skupnosti) z uporabo mehanizmov, ki so usklajeni z drugimi političnimi področji, kar zagotavlja podporo politiki in praksi inkluzivnega izobraževanja;
- skupaj s ključnimi deležniki prevzeti vodilno vlogo pri spremljanju, samopregledovanju in vrednotenju ter tako zagotoviti informacije o rezultatih učencev in razmišljati o podatkih, ki so podlaga za stalne izboljšave.

Analiza evropske in mednarodne literature ter politike je pokazala, da poudarek ukrepov glede odgovornosti ni vedno v skladu s stopnjo dostopa do virov, podpore in strokovnega razvoja ter stopnjo avtonomije, ki jo imajo ravnatelji pri opravljanju svojih temeljnih funkcij določanja usmeritev, organizacijskega razvoja in človeškega razvoja.

## RAZVOJ IN PODPORA INKLUZIVNIH PRISTOPOV



Iskanje ravnovesja med **standardi**, za katere so odgovorni ravnatelji šol, in **politično podporo**, ki je na voljo za doseganje teh standardov, je bilo bistvenega pomena pri razvoju političnega okvira in zlasti orodja za samorefleksijo.

**Pomembno je, da politika podpira razvoj in izvajanje učinkovitega in inkluzivnega vodenja šol, ki lahko okrepi enakost, enakopravnost in dobro počutje v izobraževalnem sistemu. Da bi to dosegli, je treba ugotoviti vrzeli med standardi, za katere so odgovorni ravnatelji, in podpornimi političnimi ukrepi, ki so jim na voljo.**

### Razvoj političnih okvirov za podporo inkluzivnemu vodstvu šole

Politični okvir pomaga državam, da podprejo vodstva šol pri prizadevanjih za polno udeležnost vseh učencev, izboljšanje njihovih dosežkov ter podpiranje njihovega dobrega počutja in občutka pripadnosti. To je v skladu s prizadevanji Agencije in njenih držav članic za spodbujanje dolgoročne inkluzije v širši družbi.

Politični okvir se lahko uporablja pri sodelovanju, izmenjavi znanj ali sprejemanju odločitev. Cilj je lahko vodenje podrobnejšega sklopa politik, stalno vzdrževanje ali spremljanje ali nadaljnji razvoj obstoječih politik za doseganje širšega cilja inkluzivnega izobraževanja.

Politični okvir lahko:

- **Prispeva k razvoju nove politike in nudi podlago za njen razvoj:** Ponuja načrt ključnih elementov, ki jih je mogoče vključiti v politiko, usmerjeno v podpiranje inkluzivnega vodstva šol, ali s pomočjo katerih se lahko obravnava vloga vodstva šol v širših okvirih politike inkluzivnega izobraževanja.
- **Podpira pregled in nadaljnji razvoj obstoječih politik in političnih okvirov:** Politični okvir priznava, da lahko podpora inkluzivnemu vodstvu šol obstaja kot individualna politika ali pa kot medsektorska v različnih politikah in na različnih političnih ravneh. Kjer obstaja politika za inkluzivno vodstvo šol ali vodenje šol na splošno, lahko politični okvir pomaga pri:
  - pregledovanju in izboljšanju obstoječe politike, ki podpira inkluzivno vodstvo šole;
  - razvoju obstoječe splošne politike vodstva šol, da se zagotovi inkluziven pristop.
- **Spodbuja samorefleksijo (zlasti o konceptu inkluzivnega vodstva šol, vlogah ravnateljev v inkluzivnem izobraževanju in usposabljanju za vodenje):** Ne glede na razvoj ali pregled politike ključni elementi političnega okvira ponujajo okvir za razpravo in samorefleksijo o praksi inkluzivnega vodstva šol in vlogah ravnateljev.

Politični okvir vključuje:

- Širši **politični mandat** za kontekstualizacijo politike, ki je osredotočen in vpliva na vodstvo šol. Mandat se sklicuje na več mednarodnih in evropskih dokumentov, ki vključujejo vodilna načela. Lahko se razširi s politikami in zakonodajo, ki zagotavljajo edinstven kontekst, zgodovino in razvojno pot države.
- **Politična vizija**, ki opisuje ideal, ki ga s politiko želimo doseči.
- **Vodilna načela**, na katerih temeljijo strategije ali okviri za podpiranje inkluzivnega vodstva šol. Politika za podpiranje inkluzivnega vodstva šol morda ni samostojen dokument, temveč vključuje številne druge. V mnogih državnih kontekstih so cilji, naloge in strategije vključeni tudi v druge izobraževalne politike in ukrepe.
- **Politična prizadevanja**, ki določajo cilj, ki ga je treba doseči z delom znotraj inkluzivnega izobraževalnega sistema.
- **Politične cilje**, ki jih je treba konkretno doseči.
- **Okvir standardov**, ki so izjave o željah, ki naj bi jih vodstvo šole doseglo.
- **Politične ukrepe**, ki podpirajo doseganje teh standardov.

**Vizija političnega okvira za podporo inkluzivnega vodstva šol je, da obstoječa in razvijajoča se politika podpira vodstvo šol pri oblikovanju kulture in izvajanju prakse, v kateri je vsem učencem zagotovljeno smiselno in kakovostno izobraževanje, visoka pričakovanja glede njihovih dosežkov, dobro počutje in občutek pripadnosti v pravičnem šolskem okolju.**

Politični okvir upošteva razlike med državami. Je odprtokodno orodje, ki ga lahko vsaka država prilagodi svojim razmeram.

### **Podpiranje samorefleksije in strukturiranega dialoga za premostitev vrzeli med politiko in prakso**

Praksa vodstva šole ni neodvisna od politik, ki nanjo vplivajo. V političnem okviru so zato podrobno predstavljeni predlagani **standardi**, potrebni za inkluzivno delovanje vodstva šol, in podporni **politični ukrepi**, ki so potrebni za doseganje teh standardov.

Orodje za samorefleksijo skuša premostiti vrzel med pričakovanji politike do ravnateljev šol in potrebami ravnateljev po podpori z opiranjem na standarde političnega okvira in politične ukrepe. Z vodeno in usmerjeno refleksijo to orodje spodbuja strokovni dialog in sodelovalni razvoj politik v šolah in med njimi ter na različnih političnih ravneh.

Orodje za samorefleksijo je namenjeno:

- ravnateljem in vodstvenim skupinam, ki iščejo smernice za sprejemanje in razvoj praks inkluzivnega vodstva;
- oblikovalcem politike, ki so odgovorni za razvoj in izvajanje politik za inkluzivno izobraževanje na nacionalni, regionalni in/ali lokalni ravni.

Uporablja se lahko na vseh političnih ravneh, od nacionalne do lokalne uprave.

Orodje ravnateljem in vodstvenim ekipam ter oblikovalcem politik pomaga oceniti, kje na poti k inkluzivnemu vodstvu šole se nahajajo. Ponuja tri možnosti za samorefleksijo:

1. **Refleksija za ravnatelje** o tem, kako razviti inkluzivno prakso za doseganje inkluzivnega izobraževanja. Ta oblika samorefleksije se osredotoča na določeno vlogo ali vidik znotraj vodstvene funkcije, ki uokvirja orodje.
2. **Refleksija za oblikovalce politik** o političnih ukrepih, ki so potrebni za podporo inkluzivnim ravnateljem pri njihovi praksi.
3. **Skupna refleksija in dialog ravnateljev in oblikovalcev politik** o ključnih vprašanjih na vsakem od področij, ki jih je treba obravnavati.

Vodilna vprašanja usmerjajo deležnike skozi refleksijo na ravni prakse in politike, da bi znali odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kje smo zdaj?

- Katere so naše glavne prednosti, izzivi in priložnosti za nadaljnji razvoj?
- Katera so naša prednostna področja, ki jih je treba obravnavati?

Ravnatelji šol in oblikovalci politik v fokusnih skupinah lahko skupaj uporabijo usmerjevalna vprašanja za razpravo o ukrepih, ki jih je treba sprejeti po opredelitvi prednostnih nalog.

Orodje za samorefleksijo upošteva različne kontekste politike in prakse v posameznih državah ter časovne omejitve za strokovnjake na področju izobraževanja. Zato ga je mogoče prilagoditi. Ker je cilj samorefleksije skupni dialog, je najbolje uporabiti vse tri možnosti. Prvi dve možnosti se lahko uporabljata neodvisno ali, če se osredotočite na eno od temeljnih funkcij, kot podlaga za skupni dialog na različnih ravneh pri delu z določenimi deležniki. Dokument vključuje navodila za uporabo in prilagoditev orodja različnim državnim kontekstom.

**Z vodeno refleksijo in strukturiranim dialogom o obstoju in učinkovitosti političnih ukrepov, namenjenih podpori vodstvu šol, lahko oblikovalci politik dobijo vpogled v področja, ki jih je treba obravnavati. Zavedanje, da obstajajo vrzeli med politiko in prakso, lahko pomaga doseči ravnovesje med nalogami, za katere so odgovorni ravnatelji šol, in viri, do katerih imajo dostop, in njihovo avtonomijo pri sprejemanju odločitev v svojih šolah.**

Dodana vrednost pri vsem tem je, da strukturirani dialog prinaša nove priložnosti za izmenjavo znanj in sodelovanje med različnimi skupinami deležnikov na vseh političnih ravneh.

## KONČNE UGOTOVITVE

Agencija si prizadeva biti aktivni akter pri spreminjanju politike. Vse njeno delo je usmerjeno v podporo prizadevanjem držav članic za uresničitev vizije inkluzivnih izobraževalnih sistemov. To je upoštevano tudi v **večletnem delovnem programu Agencije za obdobje 2021–2027**. V njem je navedeno, da si bo Agencija »prizadevala podpirati prizadevanja oblikovalcev politik, da bi opredeljene prednostne politične naloge za visokokakovostno inkluzivno izobraževanje za vse učence pretvorili v praktične ukrepe za izvajanje«.<sup>2</sup>

Eden od elementov tega programa je podprt dialog med politiko in prakso. Na področju vodstva šol lahko rezultati projekta SISL prispevajo k premostitvi vrzeli med političnimi pričakovanji do ravnateljev in potrebami ravnateljev po podpori.

Vsa izdana gradiva so brezplačna ali odprtokodna. Razvita so bila s participativnim pristopom, skupaj z državami in za njih. To zagotavlja, da so uporabna in prilagodljiva ter da upoštevajo poti posameznih držav k bolj inkluzivnim izobraževalnim sistemom.

Več informacij in vsa gradiva projekta SISL so na voljo na spletni strani SISL:  
**[www.european-agency.org/projects/SISL](http://www.european-agency.org/projects/SISL)**

<sup>2</sup> Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Večletni delovni program 2021–2027]. Odense, Danska.  
[www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027](http://www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027), str. 5