

**Direktori škola igraju ključnu ulogu u kreiranju inkluzivnijih obrazovnih sistema i u velikoj meri utiču na ishode učenika.**

Ovi faktori su poslednjih godina doveli do većeg fokusa na teme rukovodstva škole. Kako su se povećali profil rukovodstva škole i složenost povezanih zadataka, tako se povećalo i prepoznavanje potrebe za podrškom.

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje (Agencija) razvila je projekat o pružanju informacija za šire diskusije o rukovodstvu škole svim grupama zainteresovanih strana o politici i praksi. Podrška inkluzivnom rukovođenju škole (SISL) je istražila kako efikasno razviti i promovisati inkluzivno rukovodstvo na nivou škole kroz okvire politike na nacionalnom i lokalnom nivou i mehanizme podrške.

Dostupni su sledeći rezultati SISL-a:

- **Pregled dokumenata i smernica međunarodne i evropske politike.**
- **Pregled međunarodne i evropske literature** (nakon 2012.) da bi se dogovorile operative definicije ključnih termina i identifikovali ključni koncepti koji čine temelje politike i prakse za inkluzivno rukovodstvo škole.
- **Istraživanje zemlje** da bi se analizirao obim u kome različite politike zemlje podržavaju praksu inkluzivnog rukovodstva škole.
- **Okvir politike** osmišljen da podrži razvoj i pregled politike za inkluzivno rukovodstvo škole.
- **Alat za samorefleksiju** zasnovan na okviru politike, za usmeravanje zainteresovanih strana ka zajedničkim diskusijama. On obuhvata smernice za implementaciju i prilagođavanje alata postojećim kontekstima zemlje.

Ovaj rezime ključnih poruka politike predstavlja pregled glavnih zaključaka ovih rezultata projekta.

## PROSTORI ZA INKLUZIVNO RUKOVOĐSTVO ŠKOLE

Inkluzivno obrazovanje se shvata u svom najširem smislu. Njegov cilj je da omogući učešće, poveća postignuće, podrži dobrobit i stvori osećaj pripadnosti **svih** učenika, uključujući i one podložne isključivanju. Ovo shvatanje je usklađeno sa stavom Agencije o sistemima inkluzivnog obrazovanja.

**Rukovodstvo škole može da čini jedan direktor ili, da bi bilo efikasnije, zajednički liderski tim ili može da se podeli na nekoliko ključnih učesnika u školi ili učesnika povezanih sa školom.**

Liderstvo se smatra organizacionom funkcijom koja se deli ili raspodeljuje na više osoba. Liderstvo sa pravnog stanovišta može da podrazumeva jednog lidera. Međutim, pristup zasnovan na istraživanju podrazumeva liderstvo kao kolektivni fenomen.

Postoji razlika između **rukovodstva škole** generalno i **inkluzivnog rukovodstva škole**.

„**Direktor škole**“ se odnosi na sve one na ključnim rukovodećim pozicijama u školama i obrazovnim zajednicama. „**Inkluzivni direktor škole**“ može da se odnosi kako na one na formalnim liderskim pozicijama tako i na one u okviru škola koji ispoljavaju liderstvo u svojoj praksi.

**Inkluzivno rukovodstvo škole je posebno posvećeno rešavanju nejednakosti kako bi se izgradila zajednica i potpuno učešće svih učenika.**

Slično tome, inkluzivno rukovodstvo škole se shvata u najširem smislu i prevazilazi samu organizaciju. Ono se fokusira na razvoj inkluzivne kulture u kojoj se podržavaju sve zainteresovane strane da sarađuju, vrednuju različitost i osiguraju da **svi** učenici, uključujući i one najpodložnije isključivanju, dobiju visokokvalitetno obrazovanje.

**Svaki direktor škole treba da nastoji da postane inkluzivni direktor škole i da primenjuje rukovođenje školom koje promoviše inkluziju, čak i ako se rukovođenje školom odvija u različitim školskim kontekstima koji razvijaju inkluzivne kulture i prakse na različite načine.**

## SHVATANJE INKLUZIVNOG RUKOVODSTVA ŠKOLE



Različiti modeli rukovodstva i instrumenti politike su relevantni za inkluzivno rukovodstvo škole. Oni obuhvataju osnovne funkcije i uloge i odgovornosti inkluzivnog rukovodstva škole, kao i ključne instrumente politike koji pomažu direktorima škola da ih ispune.

### Osnovne funkcije inkluzivnog rukovodstva škole

Direktori škola moraju da budu u stanju da razviju širi opseg kompetencija potrebnih za današnje raznovrsne škole. Oni više ne mogu samostalno da rade i treba da uključe druge saopštavanjem i raspodelom liderskih zadataka i radom sa nizom partnera u zajednici i van nje. Neophodno je jasno potvrditi njihovu potencijalnu ulogu rukovodilaca promenama u široj reformi sistema.

Istraživanje je identifikovalo tri glavne liderske funkcije koje moraju da se sprovedu da bi inkluzivne škole efikasnije funkcionisale. To su određivanje pravca, organizacioni razvoj i ljudski razvoj.

- **Određivanje pravca:** Liderstvo je važno za davanje strateškog pravca, sa fokusom na vrednostima koje ističu inkluzivne prakse i na razgovoru koji podržava inkluzivnu praksu.

- **Organizacioni razvoj:** Direktori i rukovodeći timovi su odgovorni za održavanje školske kulture koja je kolegijalna, interaktivna i fokusirana na pružanju podrške nastavnicima i učenicima tokom celog obrazovnog procesa. Ispunjavanjem ovih funkcija direktorima škola je omogućeno da kreiraju kulturu inkluzivne škole sa fokusom na okruženje za učenje, gde je svaki učenik dragoceni učesnik za koga se očekuje da se ostvari putem kvalitetnog obrazovanja.
- **Ljudski razvoj:** Liderstvo je jedan od ključnih pokretača kvaliteta podučavanja, što je jedan od najvažnijih uticaja na postignuće učenika na nivou škole. Podrška, monitoring i procena prakse podučavanja su suština ove strateške uloge.

Ispunjavanje ovih funkcija pomaže direktorima da razviju inkluzivnije okruženje za učenje. Pored ispunjavanja ovih funkcija, **inkluzivno rukovodstvo škole** mora da reši pitanje nejednakosti kako bi se izgradila zajednica i potpuno učešće svih učenika. Stoga, **inkluzivni direktori škola** imaju **viziju** da „svako dete i učenik bilo kog uzrasta“ treba da dobije visokokvalitetno obrazovanje „u svojoj lokalnoj zajednici, pored svojih prijatelja i vršnjaka“.<sup>1</sup>

### Uloge i odgovornosti inkluzivnog rukovodstva škole u okviru obrazovnih sistema

Inkluzivni direktori škola treba da ispune određene uloge i odgovornosti da bi obavili gorenavedene osnovne funkcije. Oni su odgovorni za transformisanje politike i zakonodavstva u unapređenu praksu inkluzivnog obrazovanja, oblikovanje politika koje su relevantne za njihovo školsko okruženje i za zainteresovane strane.

Da bi to uradili, moraju da ispune svoje uloge i odgovornosti na nivou učenika, škole, zajednice i nacionalnom/regionalnom nivou u okviru obrazovnog sistema.

## NIVO POJEDINCA



- Utičite na praksu usmerenu na učenike/slušanje učenika, personalizaciju (centrirano)
- Osigurajte da nastavnici preuzimaju odgovornost za sve učenike
- Podržite inovativnu i fleksibilnu pedagogiju/praksu zasnovanu na dokazima u učionicama
- Vršite monitoring prakse u učionici obezbeđujući visokokvalitetno obrazovanje za sve
- Razvijajte kulturu saradnje – pozitivne i pouzdane odnose
- Koristite podatke kao osnovu za refleksiju nastavnika i neprekidno usavršavanje

## ŠKOLSKI NIVO



- Usmeravajte školsku organizaciju i resurse prema principima pravednosti
- Uključite obrazovnu zajednicu u samoproveru i razmotrite podatke u cilju neprekidnog napretka škole
- Obezbedite mogućnosti za profesionalni razvoj
- Osigurajte kontinuitet podrške za sve zainteresovane strane
- Posvetite se etici svake osobe
- Osigurajte da plan i program nastave i učenja i procena budu pogodni za namenu i da ispunjavaju potrebe svih učenika
- Aktivno uključite sve porodice

<sup>1</sup> Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2015. *Stav Agencije o sistemima inkluzivnog obrazovanja*. Odense, Danska.

## NIVO ZAJEDNICE



- Izgradite partnerstva uz podršku agencija, drugih škola/institucija na drugim nivoima sistema i kompanija u zajednici.
- Izgradite kapacitet škole za raznolikost putem istraživačkog angažovanja i aktivnosti razvoja putem profesionalne saradnje, npr. sa univerzitetima
- Upravljajte ljudskim resursima, osigurajte posvećenost zajedničkoj viziji inkluzije
- Upravljajte finansijskim resursima da bi se ispunile potrebe cele školske zajednice

## NACIONALNI/REGIONALNI NIVO



- Utičite na razvoj nacionalne politike o pravednosti i inkluzivnom obrazovanju putem konsultacije i komunikacije
- Prevedite i primenite politike na načine primerene kontekstu i vrednostima njihove škole i upravljajte promenama na nivou škole u pogledu plana i programa nastave i učenja i okvira procene, profesionalnog razvoja, finansiranja i raspodele resursa i analize kvaliteta i odgovornosti

Slika 1. Uloge i odgovornosti rukovodstva škole na različitim nivoima obrazovanja

Uloge i odgovornosti za inkluzivno rukovodstvo škole nisu nezavisne od politika koje se odnose na njega. **Mere politike koje pružaju podršku** treba da omoguće pojedinačnim direktorima škola ili rukovodećim timovima da streme ka svojoj viziji.

### Ključni instrumenti politike za podršku inkluzivnom rukovodstvu škole

**Mere podrške politici za inkluzivno rukovodstvo škole postoje u okviru regulatornog okvira koji univerzalno definiše inkluzivno obrazovanje i određuje koji resursi su dostupni, koje odluke treba da se donesu i za šta su odgovorni direktori.**

Opšti okviri za rukovodstvo škole i direktora škola postoje, ali njima uglavnom nedostaje dimenzija **inkluzivnog** rukovodstva škole.

Da bi podržale inkluzivne direktore škola da ispune gorenavedene uloge i osnovne funkcije, politike za rukovodstvo škole treba da pruže tri ključna instrumenta politike: pristup, autonomiju i odgovornost. One utiču na to kako direktori škola mogu da izvršavaju svoje funkcije i ispunjavaju svoje odgovornosti. One mogu da odrede efikasnost direktora škola tokom kreiranja i rukovođenja inkluzivnom školom.

Tačnije, direktorima škola je potreban **pristup** za:

- podršku, kako za mogućnosti formalnog razvoja tako i za veću saradnju sa kolegama i drugim zainteresovanim stranama na svim nivoima sistema;
- resurse da bi razvili kapacitete radne snage putem obuke, timskog rada i razmene znanja.

Direktorima škola je potrebna **autonomija** kako bi donosili odluke zasnovane na dokazima u vezi strateškog pravca, razvoja i organizacije škole. To mogu biti odluke o:

- prilagođavanju plana i programa nastave i učenja okvirima procene i akreditacije kako bi oni sigurno uspostavili visoka očekivanja i ispunili potrebe lokalne zajednice i učenika;
- imenovanju i razvoju nastavnika i zaposlenih;
- proaktivnom radu sa drugim agencijama i lokalnom zajednicom;
- finansiranju i ravnopravnoj raspodeli resursa.

U pogledu **odgovornosti**, direktori škola moraju da:

- budu u stanju da definišu viziju, vrednosti i ishode za koje oni (i druge zainteresovane strane) žele da budu odgovorni (npr. „pravednost“, nediskriminacija i ispunjavanje zahteva svih ličnih, društvenih i akademskih zahteva učenika);
- budu smatrani odgovornim (prema učenicima, porodicama, lokalnoj zajednici) putem mehanizama koji su usaglašeni sa drugim oblastima politike, čime se omogućava podrška za politiku i praksu inkluzivnog obrazovanja;
- igraju vodeću ulogu u monitoringu, samoproveri i proceni, zajedno sa ključnim zainteresovanim stranama da bi pružili informacije o ishodima učenika i razmotrili podatke u cilju kontinuiranog poboljšanja.

Analiza evropske i međunarodne literature i politike otkrila je da fokus mera odgovornosti nije uvek usklađen sa nivoom pristupa resursima, podrškom i profesionalnim razvojem i stepenom autonomije koju direktori škola imaju kada ispunjavaju svoje osnovne funkcije određivanja pravca, organizacionog razvoja i ljudskog razvoja.

## RAZVOJ I PODRŠKA INKLUZIVNIH PRISTUPA



Pronalaženje ravnoteže između **standarda** za koje se direktori škola smatraju odgovornim i **podrške politici** koja se nudi da bi se oni ostvarili bila je osnovni interes prilikom razvoja okvira politike i posebno alata za samorefleksiju.

**Važno je da politike podržavaju razvoj i implementaciju efektivnog i inkluzivnog rukovodstva škole koje može da poboljša pravednost, jednakost i dobrobit u obrazovanju. Da bi se to postiglo, neophodno je identifikovati praznine između standarda za koje se direktori škola smatraju odgovornim i njima dostupnih mera politike koje pružaju podršku.**

### Razvoj okvira politike za podršku inkluzivnom rukovodstvu škole

Okvir politike pomaže zemljama da podrže rukovodstvo škole da radi na omogućavanju potpunog učešća svih učenika, podižući njihovo postignuće i podržavajući njihovu dobrobit i osećaj pripadnosti. To je u skladu sa naporima Agencije i njenih država članica da promovišu dugoročnu inkluziju u šire društvo.

Okvir politike se može koristiti prilikom saradnje, razmene ili donošenja odluka. Cilj može da bude usmeravanje detaljnijeg skupa politika, tekuće održavanje ili monitoring, ili dalji razvoj postojećih politika da bi se ostvario širi cilj inkluzivnog obrazovanja.

Okvir politike može da:

- **Doprinese i ponudi osnovu za razvoj novih politika:** On pruža nacrt ključnih elemenata koje treba uključiti u politiku fokusiranu na podršku inkluzivnom rukovodstvu škole ili rešavanje uloge rukovodstva škole u širem okviru politike inkluzivnog obrazovanja.
- **Podržite pregled i dalji razvoj postojećih politika i okvira politike:** Okvir politike prepoznaje da podrška za inkluzivno rukovodstvo škole može postojati kao pojedinačna politika ili može biti međusektorska u različitim politikama i na različitim nivoima politike. Tamo gde generalno postoji politika za inkluzivno rukovodstvo škole ili rukovodstvo škole, okvir politike može da pomogne da se:  
  
pregleda i unapredi postojeća politika koja podržava inkluzivno rukovodstvo škole;  
razvije postojeća opšta politika rukovodstva škole da bi se obezbedio inkluzivni pristup.
- **Pokrenite samorefleksiju (posebno o konceptu inkluzivnog rukovodstva škole, ulozi direktora škola u inkluzivnom obrazovanju, i obuci za rukovodstvo):** Nezavisno od razvoja ili pregleda politika, ključni elementi okvira politike pružaju okvir za diskusiju i samorefleksiju u vezi prakse inkluzivnog rukovodstva škole i uloge direktora škola.

Okvir politike obuhvata:

- Šire **ovlašćenje politike** da kontekstualizuje politiku koja se fokusira na rukovodstvo škole odnosno utiče na njega. Ovlašćenje se odnosi na nekoliko dokumenata o vodećim principima na međunarodnom i evropskom nivou. Ono se može proširiti politikama i zakonodavstvom koji pružaju jedinstveni kontekst zemlje, istoriju i put razvoja.
- **Vizija politike** koja naglašava ideal da se politika fokusira na postignuće.
- **Vodeći principi** koji su temelj strategije ili okvira za podršku inkluzivnom rukovođenju škole. Politika za podršku inkluzivnom rukovodstvu škole nije samostalni dokument već je isprepleten s mnogim drugim. U kontekstima mnogih zemalja, ciljevi, svrhe i strategije su ugrađeni u druge obrazovne politike i akcije.
- **Cilj politike** koji pruža cilj koji treba da se dostigne putem rada u okviru sistema inkluzivnog obrazovanja.
- **Ciljevi politike** koji posebno treba da se ostvare.
- **Okvir standarda**, koji su izjave težnji koje treba da postigne rukovodstvo škole.
- **Mere politike** koje podržavaju postignuće ovih standarda.

**Vizija okvira politike za podršku inkluzivnom rukovodstvu škole je u tome da postojeća i razvojna politika podržava rukovodstvo škole na izgradnji kulture i implementaciji prakse u kojoj svi učenici dobijaju visokokvalitetno obrazovanje, visoka očekivanja za njihovo postignuće, dobrobit i osećaj pripadnosti u okviru ravnopravnog školskog okruženja.**

Okvir politike poštuje razlike zemlje. To je alat otvorenog koda, koji svaka zemlja može slobodno da prilagodi svom odgovarajućem kontekstu.

### **Podrška samorefleksiji i strukturnom dijalogu da bi se premostile praznine između politike i prakse**

Praksa rukovodstva škole nije nezavisna od politika koje se odnose na nju. Okvir politike stoga detaljno prikazuje predložene **standarde** koji su potrebni da bi rukovodstvo škole bilo inkluzivno i podržalo **mere politike** potrebne da se ostvare ovi standardi.

Da bi se premostila praznina između očekivanja politike i direktora škola i potreba direktora škola za podrškom, alat za samorefleksiju se temelji na standardima okvira politike i merama politike. Putem vođene i fokusirane refleksije, on stimuliše profesionalni dijalog i razvoj politike saradnje u okviru škola i između njih, kao i na različitim nivoima politike.

Alat za samorefleksiju koristi:

- direktorima škola i rukovodećim timovima kojima su potrebne smernice za usvajanje i razvoj praksi inkluzivnog liderstva;
- kreatorima politike koji su odgovorni za razvoj i implementaciju politika inkluzivnog obrazovanja na nacionalnom, regionalnom i/ili lokalnom nivou.

On se može koristiti na svim nivoima politike, od nacionalnog do lokalnog upravljanja.

Alat pomaže direktorima škola i rukovodećim timovima, kao i kreatorima politike da procene gde se trenutno nalaze na putu ka inkluzivnom rukovodstvu škole. On pruža tri opcije za samorefleksiju:

1. **Refleksija za direktore škola** kako da razviju svoju inkluzivnu praksu u cilju ostvarivanja inkluzivnog obrazovanja. Ona se može fokusirati na određenu ulogu ili aspekt u okviru funkcije liderstva koja uokviruje alat.
2. **Refleksija za kreatora politike** o merama politike neophodnim za podršku inkluzivnim direktorima škola u njihovoj praksi.
3. **Zajednička refleksija i dijalog direktora škola i kreatora politike** o ključnim pitanjima u svakoj oblasti kojima se treba baviti.

Vodeća pitanja vode zainteresovane strane putem refleksija na nivou prakse i politike da odgovore na sledeće:

- Gde smo sada?



- Koje su naše glavne snage, izazovi i mogućnosti za dalji razvoj?
- Koje su oblasti prioriteta kojima treba da se bavimo?

**Zajednički**, direktori škola i kreatori politike u fokusnim grupama mogu da koriste vodeća pitanja da bi razgovarali o tome koje akcije treba preduzeti nakon identifikovanja prioriteta.

Alat za samorefleksiju prepoznaje razlikovanje konteksta politike i prakse među zemljama i vremensko ograničenje stručnjaka u oblasti obrazovanja. Stoga, on je prilagodljiv. Pošto je zajednički dijalog cilj, idealno bi bilo da se sve tri opcije koriste za samorefleksiju. Međutim, prve dve opcije se mogu koristiti nezavisno ili, sa fokusom na jednu osnovnu funkciju, kao osnova za zajednički dijalog na svim nivoima radom sa određenim zainteresovanim stranama. Dokument obuhvata smernice za korišćenje i prilagođavanje alata različitim kontekstima zemlje.

**Putem vođene refleksije i strukturiranog dijaloga o postojanju i efikasnosti mera politike usmerenim na podršku rukovodstvu škole, kreatori politike mogu da steknu uvid u oblasti koje treba rešiti. Ako ste svesni razlike između politike i prakse, to može pomoći u pronalaženju ravnoteže između onoga za šta se direktori škola smatraju odgovornim sa resursima kojima imaju pristup i njihove autonomije za donošenje odluka u okviru njihovih škola.**

Dodata vrednost je da strukturisani dijalog dodaje nove mogućnosti za razmenu i saradnju među različitim grupama zainteresovanih strana na svim nivoima politike.

## KONAČNE PRIMEDBE



Agencija ima za cilj da bude aktivni učesnik u promeni politike. Ceo njen rad se zasniva na podršci naporima njenih država članica da ostvare viziju sistema inkluzivnog obrazovanja. **Program višegodišnjeg rada 2021–2027** Agencije prepoznaje ovo. U njemu se navodi da će Agencija „imati za cilj da podrži napore kreatora politika da prevedu identifikovane prioritete politike za visokokvalitetno inkluzivno obrazovanje za sve učenike u praktične akcije za impelmentaciju“.<sup>2</sup>

Jedan element ovoga je podržani dijalog između politike i prakse. U oblasti rukovodstva škole, rezultati SISL projekta imaju mogućnost da doprinesu premošćavanju praznina između očekivanja politike prema direktorima škola i potrebe direktora škola za podrškom.

Svi rezultati su besplatni ili su materijali otvorenog koda. Oni su razvijeni putem participativnog pristupa zemalja, sa zemljama i za njih. Time se osigurava da su korisni, prilagodljivi i da poštuju odgovarajuće puteve zemalja ka sistemima inkluzivnijeg obrazovanja.

Više informacija i svi rezultati SISL projekta su dostupni na veb-sajtu SISL-a:  
**[www.european-agency.org/projects/SISL](http://www.european-agency.org/projects/SISL)**

<sup>2</sup> Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Program višegodišnjeg rada 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), p. 5