

**Liderzy szkół odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu bardziej włączających systemów edukacji oraz wywierają istotny wpływ na osiągnięcia osób uczących się.**

Te czynniki doprowadziły w ostatnich latach do wyeksponowania roli przywództwa w szkole. Wraz z rosnącym znaczeniem profilu przywództwa w szkole i związanych z tym zadań zwiększyła się potrzeba wsparcia w tym zakresie.

Europejska Agencja ds. Specjalnych Potrzeb i Edukacji Włączającej (Agencja) opracowała projekt zwracający uwagę zainteresowanych stron na rolę przywództwa w szkole, zarówno w teorii, jak i w praktyce. W ramach Wspierania Przywództwa w Szkole Włączającej (SISL) zbadano, jak skutecznie kształtować i wspomagać przywództwo w szkole włączającej za pomocą krajowych i lokalnych ram polityki oraz mechanizmów wsparcia.

Dostępne są następujące dokumenty SISL:

- **Przegląd międzynarodowych i europejskich dokumentów określających politykę i wytycznych.**
- **Przegląd literatury międzynarodowej i europejskiej (po 2012 roku)** zawierający uzgodnienie definicji operacyjnych kluczowych terminów i identyfikujący kluczowe pojęcia leżące u podstaw polityki i praktyki przywództwa w szkole włączającej.
- **Ankieta krajowa** analizująca zakres wsparcia polityki poszczególnych krajów dla praktyki przywództwa w szkole włączającej.
- **Ramy polityki [Policy Framework]** zaprojektowane w celu wspierania tworzenia i weryfikacji polityki na rzecz przywództwa w szkole włączającej.
- **Narzędzie autorefleksji** oparte na *Policy Framework*, nadające kierunek dyskusji między zainteresowanymi stronami. Zawiera ono wskazówki dotyczące wdrażania i adaptacji narzędzia do warunków krajowych.

Niniejsze podsumowanie kluczowych przesłań polityki stanowi omówienie głównych ustaleń, będących efektem tych prac.

## ZAŁOŻENIA PRZYWÓDZTWA W SZKOLE WŁĄCZAJĄCEJ

Edukacja włączająca jest tu rozumiana w swoim najszerszym znaczeniu. Jej celem jest umożliwienie uczestnictwa, podnoszenie osiągnięć, wspieranie dobrostanu i stworzenie poczucia przynależności u **wszystkich** uczących się osób, w tym osób najbardziej narażonych na wykluczenie. Ta definicja jest zgodna z dokumentem Stanowisko Agencji dotyczące systemów edukacji włączającej.

**Przywództwo w szkole może być sprawowane przez jedną osobę lub, aby było skuteczne, przez współpracujący ze sobą zespół przywódczy bądź rozdzielone między kilka kluczowych osób w szkole lub z nią powiązanych.**

Za przywództwo uważa się funkcję organizacyjną, dzieloną czy też przypisaną większej liczbie osób. Prawo zakłada, że przywództwo może być sprawowane przez jednego lidera. Badania naukowe ukazują jednakże przywództwo jako zjawisko o charakterze zbiorowym.

Istnieje różnica między ogólnie rozumianym **przywództwem w szkole** a **przywództwem w szkole włączającej**.

Funkcja „**lidera szkoły**” odnosi się do wszystkich osób pełniących kluczowe funkcje przywódcze w szkołach oraz społeczności szkolnej. Termin „**lider szkoły włączającej**” może się odnosić zarówno do osób oficjalnie sprawujących stanowiska kierownicze, jak i do tych osób w szkole, które demonstrują przywództwo swoim działaniem.

**Szczególnym zadaniem lidera szkoły włączającej jest zajęcie się problemem nierówności w celu budowania społeczności szkolnej i zapewnienia uczniom pełnego uczestnictwa w życiu szkoły.**

Ponadto pojęcie przywództwa w szkole włączającej jest bardzo szerokie i wykracza poza ramy samej organizacji. Przywództwo to koncentruje się na kształtowaniu kultury włączającej, wspiera współpracę wszystkich zainteresowanych stron, ceni różnorodność i zapewnia **wszystkim** uczącym się osobom, także tym najbardziej narażonym na wykluczenie, edukację wysokiej jakości.

**Każdy lider szkoły powinien dążyć do tego, by stać się liderem szkoły włączającej i takim przywódcą, który promuje edukację włączającą, nawet jeśli przywództwu szkolnemu towarzyszą różne okoliczności w ramach szkoły, które w zróżnicowany sposób kształtują kulturę i działania włączające.**

## POJĘCIE PRZYWÓDZTWA W SZKOLE WŁĄCZAJĄCEJ



Dla przywództwa w szkole włączającej istotne znaczenie mają różne modele przywództwa oraz narzędzia programowe. Obejmują one podstawowe funkcje, role i obowiązki liderów w szkole włączającej, a także kluczowe narzędzia wspierające liderów szkół w ich realizacji.

### Zasadnicze funkcje przywództwa w szkole włączającej

Liderzy szkół muszą mieć możliwość rozwijania szerokich kompetencji wymaganych w dzisiejszym zróżnicowanym systemie oświaty. Nie mogą pracować w pojedynkę, powinni angażować innych, dzieląc i przydzielając zadania przywódcze i współpracować z wieloma partnerami w ramach szkolnej społeczności i poza nią. Należy jednoznacznie uznać ich potencjalną rolę jako osób zarządzających zmianą w ramach szerszej reformy systemu.

Badania wskazały trzy główne funkcje przywódcze, które muszą być spełnione, aby szkoły włączające działały skutecznie. Obejmują one formułowanie strategii, rozwój organizacyjny i rozwój osobisty.

- **Formułowanie strategii:** przywództwo pełni ważną rolę w określaniu kierunku strategii skoncentrowanej na wartościach akcentujących działania włączające oraz na dyskursie wspierającym działania włączające.

- **Rozwój organizacyjny:** liderzy i zespoły przywódcze odpowiadają za dbałość o kulturę promującą koleżeństwo, wzajemne relacje i wspieranie nauczycieli oraz uczniów w całym procesie kształcenia. Wypełnianie tych funkcji umożliwi liderom szkół tworzenie kultury szkoły włączającej skoncentrowanej na środowisku sprzyjającym uczeniu się, gdzie każda ucząca się osoba jest wartościowym uczestnikiem i może zdobyć wykształcenie wysokiej jakości.
- **Rozwój osobisty:** przywództwo jest jednym z głównych czynników kształtujących jakość nauczania, która ma kluczowy wpływ na osiągnięcia uczniów. Wspieranie, monitorowanie i ewaluacja pracy nauczycielskiej stanowią centralny element tej strategicznej roli.

Wykonywanie tych funkcji pomaga liderom kształtować bardziej włączające środowisko uczenia się. Oprócz wypełniania tych funkcji **przywództwo w szkole włączającej** musi zająć się problemem nierówności, aby budować społeczność i zapewnić pełne uczestnictwo wszystkim uczącym się osobom. Dlatego zgodnie z **wizją liderów w szkołach włączających** każda ucząca się osoba w każdym wieku powinna mieć zapewnioną znaczącą edukację „wysokiej jakości” w swojej lokalnej społeczności, wśród znajomych i rówieśników.<sup>1</sup>

### Role i obowiązki przywództwa w szkole włączającej w ramach systemów oświatowych

W ramach wykonywania wyżej wymienionych zasadniczych funkcji liderzy szkół włączających muszą spełniać określone role i obowiązki. Są odpowiedzialni za transformację polityki i legislacji, prowadzącą do udoskonalania edukacji włączającej, kształtowania zasad istotnych dla ich środowiska szkolnego oraz zainteresowanych stron.

W tym celu muszą spełniać swoje role i obowiązki wobec poszczególnych uczących się osób, szkoły, społeczności oraz na poziomie krajowym/regionalnym w ramach systemu oświaty.

## POZIOM INDYWIDUALNY



- Wpływanie na kształcenie skoncentrowane na uczniu/słuchanie ucznia, personalizacja (punkt ciężkości)
- Zapewnienie, że nauczyciele biorą odpowiedzialność za wszystkich uczniów
- Wsparcie innowacyjnej, elastycznej, opartej na danych i faktach pedagogiki/pracy nauczycielskiej w klasie
- Monitorowanie pracy nauczycielskiej w klasie, gwarantujące wszystkim kształcenie wysokiej jakości
- Rozwój kultury współpracy – pozytywnych relacji opartych na zaufaniu
- Wykorzystanie danych jako podstawy do nauczycielskiej refleksji i ciągłego doskonalenia

## POZIOM SZKOŁY



- Kierowanie i oddziaływanie na organizację i zasoby szkoły zgodnie z zasadami równości
- Angażowanie społeczności uczniów w samoocenę i wyciąganie wniosków inspirujących do ciągłego doskonalenia szkoły
- Zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego
- Zapewnienie ciągłości wsparcia dla wszystkich zainteresowanych stron
- Dbłość o ogólną etykę
- Dostosowanie programu nauczania i zasad oceniania tak, by umożliwiały realizację wyznaczonych celów i zaspokajały potrzeby wszystkich uczących się osób
- Aktywnie angażowanie wszystkich rodzin

<sup>1</sup> Europejska Agencja ds. Specjalnych Potrzeb i Edukacji Włączającej, 2015. *Stanowisko Agencji dotyczące systemów edukacji włączającej*. Odense, Dania.

[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

## POZIOM SPOŁECZNOŚCI



- Budowanie partnerstwa z podmiotami wspierającymi, innymi szkołami/institucjami na różnych poziomach systemu oraz z sektorem prywatnym w ramach społeczności
- Budowanie szkoły otwartej na różnorodność przez udział w badaniach i współpracę w zakresie rozwoju zawodowego, np. z uczelniami wyższymi
- Zarządzanie zasobami ludzkimi, zapewniające zaangażowanie we wspólną wizję włączenia
- Zarządzanie zasobami finansowymi w celu zaspokojenia potrzeb całej społeczności szkolnej

## POZIOM KRAJOWY/REGIONALNY



- Wpływanie na rozwój krajowej polityki równości i edukacji włączającej przez konsultacje i komunikację
- Transfer i wdrażanie polityki w sposób uwzględniający okoliczności dotyczące szkoły i jej wartości oraz zarządzanie zmianami na poziomie szkoły w zakresie programu nauczania, zasad oceniania, rozwoju zawodowego, finansowania i podziału zasobów oraz analizy jakości i odpowiedzialności

Rycina 1. Role i obowiązki przywództwa szkolnego na różnych poziomach edukacji

Role i obowiązki przywództwa w szkole włączającej pozostają pod wpływem polityki, która je kształtuje. **Wspierające działania polityczne** powinny umożliwiać poszczególnym liderom szkół lub zespołom przywódczym pracę nad urzeczywistnieniem ich wizji.

### Kluczowe narzędzia polityczne wspierające przywództwo w szkołach włączających

**Wspierające działania polityczne na rzecz przywództwa w szkołach włączających funkcjonują w ramach prawnych, które w sposób uniwersalny definiują edukację włączającą i określają, jakie zasoby są dostępne, jakie decyzje mogą zostać podjęte i za co odpowiadają liderzy.**

Istnieją ogólne wytyczne dla przywództwa w szkole oraz liderów szkół, jednak brak w nich aspektu przywództwa w szkole **włączającej**.

Aby wspomagać liderów w szkole włączającej w wypełnianiu wyżej wymienionych ról i zasadniczych funkcji, wytyczne dotyczące przywództwa szkolnego powinny zapewniać trzy kluczowe narzędzia polityczne: dostęp, autonomię i odpowiedzialność. Wpływają one na sposób, w jaki liderzy szkół są w stanie wypełniać swoje role i obowiązki. Mogą określać skuteczność lidera szkoły w tworzeniu i kierowaniu szkołą włączającą.

Liderzy szkół potrzebują w szczególności **dostępu** do:

- wsparcia płynącego zarówno z formalnych możliwości rozwoju, jak i ściślejszej kooperacji ze współpracownikami i innymi zainteresowanymi osobami na wszystkich poziomach systemu;
- zasobów umożliwiających rozwijanie kompetencji kadry szkolnej przez szkolenia, pracę zespołową i transfer wiedzy.

Liderzy szkół potrzebują **autonomii** w podejmowaniu merytorycznych decyzji w zakresie strategicznych kierunków, rozwoju i organizacji szkoły. Mogą to być decyzje dotyczące:

- dostosowania programu nauczania, zasad oceniania i przyznawania uprawnień w taki sposób, aby odpowiadały na wysokie oczekiwania i potrzeby społeczności lokalnej i osób uczących się;
- powoływania nauczycieli i pracowników oraz ich rozwoju;
- proaktywnej współpracy z innymi podmiotami i lokalną społecznością;
- finansowania i sprawiedliwego podziału zasobów,

W sferze **odpowiedzialności** liderzy szkół muszą:

- potrafić nakreślić wizję, wartości i osiągnięcia, za które oni (i inne zainteresowane strony) chcieliby być rozliczani (np. równość, brak dyskryminacji i spełnianie osobistych, społecznych i akademickich wymagań przez wszystkie osoby uczące się);
- odpowiadać (przed osobami uczącymi się, rodzinami, lokalną społecznością) przy użyciu mechanizmów powiązanych z innymi obszarami polityki, zapewniając wsparcie dla polityki i praktyki edukacji włączającej;
- odgrywać wiodącą rolę w monitorowaniu, samoocenie i ewaluacji, wraz z kluczowymi zainteresowanymi stronami, aby informować o osiągnięciach osób uczących się i analizować dane w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia.

Analiza europejskiej i międzynarodowej literatury i polityki wykazała, że ukierunkowanie środków nadzorowania odpowiedzialności nie zawsze jest zgodne z poziomem dostępu do zasobów, wsparcia i rozwoju zawodowego oraz ze stopniem autonomii, jaką mają liderzy szkół przy wypełnianiu swoich podstawowych funkcji polegających na wyznaczaniu kierunku, rozwoju organizacyjnego i rozwoju osobistego.

## ROZWÓJ I WSPIERANIE METOD WŁĄCZAJĄCYCH



Podczas opracowywania Ram polityki, a zwłaszcza Narzędzia autorefleksji chodziło głównie o znalezienie równowagi między **standardami**, za które odpowiadają liderzy szkół, a **wsparciem politycznym** oferowanym w celu ich osiągnięcia.

**Polityka musi wspierać opracowanie i wdrożenie skutecznego przywództwa w szkole włączającej, które może wzmocnić sprawiedliwość, równość i dobrostan w edukacji. Aby to osiągnąć, konieczne jest zidentyfikowanie rozbieżności między standardami, za które odpowiadają liderzy szkół, a dostępnymi dla nich, wspierającymi działaniami politycznymi.**

### Kluczowe narzędzia polityczne wspierające przywództwo w szkołach włączających

Ramy polityki pomagają państwom wspierać szkolne przywództwo w pracy na rzecz pełnego uczestnictwa wszystkich osób uczących się, poprawy ich osiągnięć oraz wspierania ich dobrostanu i poczucia przynależności. Jest to zgodne z wysiłkami Agencji i państw członkowskich, podejmowanymi na rzecz promocji długofalowej inkluzji w szerszym kontekście społecznym.

Ramy polityki mogą być wykorzystywane we współpracy, wymianie lub podejmowaniu decyzji. Celem może być opracowanie bardziej szczegółowego zestawu wytycznych, bieżące działania, monitorowanie lub dalszy rozwój istniejących narzędzi na rzecz realizacji szerokiej idei edukacji włączającej.

Ramy polityki mogą:

- **Wnosić pozytywny wkład i być podstawą do opracowania nowych zasad postępowania:** Zawierają plan kluczowych elementów, które mogą zostać uwzględnione w polityce skoncentrowanej na wspieraniu przywództwa w szkołach włączających lub odnoszące się do roli przywódców szkół w szerszych ramach polityki edukacji włączającej.
- **Wspierać weryfikację i dalszy rozwój istniejących zasad postępowania i ram polityki:** Według Ram polityki wsparcie dla przywództwa w szkołach włączających może istnieć jako polityka indywidualna lub mieć charakter międzysektorowy w rozmaitych zasadach postępowania i na różnych ich poziomach. Tam, gdzie istnieje polityka przywództwa w szkole włączającej lub ogólnie polityka przywództwa w szkole, Ramy polityki mogą pomóc:
  - weryfikować i udoskonalać istniejącą politykę wspierającą przywództwo w szkole włączającej;
  - rozwijać ogólną politykę przywództwa w szkole w celu zapewnienia podejścia włączającego.
- **Inicjować autorefleksję (zwłaszcza dotyczącą koncepcji przywództwa w szkole włączającej, roli liderów szkół w edukacji włączającej i szkoleń w zakresie przywództwa):** Niezależnie od tworzenia czy weryfikacji zasad postępowania, kluczowe elementy Ram polityki tworzą ramy do dyskusji i autorefleksji na temat praktyki przywództwa w szkole włączającej i ról liderów szkolnych.

Ramy polityki obejmują:

- **Ogólniejszy mandat polityczny**, pozwalający spojrzeć w szerszym kontekście na politykę skupioną na przywództwie szkolnym i wywierającą na nie wpływ. Mandat ten dotyczy szeregu podstawowych dokumentów zawierających zasady przewodnie na szczeblu międzynarodowym i europejskim. Można go rozszerzyć o politykę i legislację, określające indywidualny kontekst, historię i ścieżkę rozwoju danego kraju.
- **Wizję polityki** nakreślającą stan idealny, do osiągnięcia którego dąży polityka.
- **Zasady przewodnie**, które stanowią podstawę strategii lub ram wspierania przywództwa w szkole włączającej. Polityka wspierania przywództwa w szkole włączającej nie musi stanowić odrębnego dokumentu, lecz może być częścią innych dokumentów. W zależności od kraju cele, zadania i strategie są osadzone w innej polityce i działaniach oświatowych.
- **Cel polityki** określający ideę, która będzie realizowana przez pracę w systemie edukacji włączającej.
- **Zadania polityczne**, które należy wykonać.
- **Ramy standardów** jako zbiór dążeń realizowanych przez przywództwo w szkole.
- **Środki polityczne** wspierające osiągnięcie tych standardów.

**Wizja ram polityki wspierającej przywództwo w szkole włączającej polega na wsparciu szkolnego przywództwa ze strony zarówno istniejącej, jak i rozwijającej się polityki w celu zbudowania kultury i wdrożenia praktyki, w której wszystkim uczniom zapewnia się znaczącą edukację wysokiej jakości, wysokie oczekiwania wobec ich osiągnięć, dobrostan oraz poczucie przynależności do sprawiedliwego środowiska szkolnego.**

Ramy polityki uwzględniają różnice między krajami. Jest to narzędzie typu open source, które przez każdy kraj może zostać dowolnie dostosowane do własnego kontekstu.

### **Wspieranie autorefleksji i uporządkowanego dialogu w celu zmniejszenia rozbieżności między polityką a praktyką**

Praktyka przywództwa w szkole pozostaje pod wpływem polityki, która ją kształtuje. Ramy polityki opisują zatem szczegółowo proponowane **standardy**, niezbędne do tego, by szkolne przywództwo miało charakter włączający, oraz wspierające **działania polityczne** niezbędne do osiągnięcia tych standardów.

Aby zmniejszyć rozbieżność między politycznymi oczekiwaniami wobec liderów szkół a ich potrzebą wsparcia, narzędzie autorefleksji opiera się na standardach i środkach politycznych zawartych w Ramach polityki. Przez ukierunkowaną, zdefiniowaną refleksję stymuluje profesjonalny dialog i wspólny rozwój polityki w szkołach i między szkołami oraz na różnych poziomach polityki.

Narzędzie autorefleksji służy:

- liderom szkół i zespołom przywódczym poszukującym wsparcia we wprowadzaniu i rozwoju praktyk przywództwa włączającego;
- decydom odpowiedzialnym za opracowywanie i wdrażanie polityki edukacji włączającej na poziomie krajowym, regionalnym i/lub lokalnym.

Może być stosowane na wszystkich poziomach, od krajowego po lokalne.

Narzędzie pomaga liderom szkół i zespołom przywódczym – a także decydom – ocenić, na jakim etapie drogi do przywództwa w szkole włączającej się znajdują. Zawiera trzy opcje autorefleksji:

1. **Refleksja dla liderów szkół** dotycząca rozwoju działań włączających w celu zbudowania edukacji włączającej. Może się ona koncentrować na określonej roli lub aspekcie w ramach funkcji przywódczej określającej narzędzie.
2. **Refleksja dla decydom** dotycząca środków politycznych niezbędnych do wspierania działań liderów szkół włączających.
3. **Wspólna refleksja i dialog liderów szkół oraz decydom** dotyczący kluczowych kwestii w każdym potrzebnym obszarze.

Pytania przewodnie każą się stronom zainteresowanym zastanowić, zarówno na poziomie praktyki, jak i polityki, nad odpowiedziami na następujące pytania:

- Jaka jest nasza aktualna pozycja?

- Jakie są nasze główne atuty, wyzwania i możliwości dalszego rozwoju?
- Jakimi priorytetowymi obszarami powinniśmy się zająć?

Liderzy szkół i decydenci w grupach focusowych mogą **wspólnie** wykorzystać pytania przewodnie w dyskusji nad działaniami, które należy podjąć po wyznaczeniu priorytetów.

Narzędzie autorefleksji uwzględnia istnienie rozmaitych kontekstów politycznych i praktycznych w różnych krajach oraz ograniczony czas, jakim dysponują eksperci ds. edukacji. Jest to więc narzędzie elastyczne. Ponieważ celem jest wspólny dialog, należy wykorzystywać wszystkie trzy opcje autorefleksji. Dwie pierwsze opcje mogą natomiast być stosowane niezależnie lub z akcentem na jedną z zasadniczych funkcji, jako podstawa wspólnego dialogu na różnych poziomach, w ramach współpracy z zainteresowanymi stronami. Dokument zawiera wytyczne dotyczące używania i dostosowywania narzędzia do różnych kontekstów krajowych.

**Dzięki ukierunkowanej refleksji i uporządkowanemu dialogowi na temat istnienia i skuteczności środków politycznych mających na celu wspieranie przywództwa w szkole, decydenci mogą uzyskać wiedzę o obszarach, którymi należy się zająć. Świadomość rozbieżności między polityką a praktyką może pomóc w znalezieniu równowagi między odpowiedzialnością liderów szkół przy uwzględnieniu zasobów, do których mają dostęp, a autonomią w podejmowaniu decyzji w ich szkołach.**

Wartość dodana polega na tym, że uporządkowany dialog stwarza nowe możliwości wymiany i współpracy między zainteresowanymi stronami na wszystkich poziomach polityki.

## UWAGI KOŃCOWE

Celem Agencji jest aktywny udział w zmianach polityki. Cała praca Agencji koncentruje się na wspieraniu wysiłków krajów członkowskich na rzecz realizacji wizji włączających systemów edukacji. Znalazło to swój wyraz w **Wieloletnim programie roboczym 2021–2027**. Głosi on, że Agencja będzie „dążyć do wspierania wysiłków decydentów w przełożeniu poszczególnych priorytetów politycznych na rzecz jakości edukacji włączającej dla wszystkich osób uczących się, na praktyczne działania mające na celu ich wdrożenie”.<sup>2</sup>

Jednym z elementów jest wspomagany dialog między polityką a praktyką. W obszarze przywództwa w szkołach efekty projektu SISL mogą przyczynić się do zmniejszenia rozbieżności między oczekiwaniami politycznymi wobec liderów szkół a ich potrzebą wsparcia.

Wszystkie materiały są bezpłatne lub typu open-source. Zostały opracowane w ramach partycypacyjnego podejścia przez kraje, wraz z nimi i dla nich. Dzięki temu są użyteczne, elastyczne i respektują indywidualną drogę poszczególnych krajów do bardziej włączających systemów edukacji.

Dalsze informacje i wszystkie materiały dotyczące projektu SISL są dostępne na stronie internetowej SISL: [www.european-agency.org/projects/SISL](http://www.european-agency.org/projects/SISL)

<sup>2</sup> Europejska Agencja ds. Specjalnych Potrzeb i Edukacji Włączającej, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Wieloletni Program Roboczy 2021–2027]. Odense, Dania. [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