Inkluzivno vodstvo šole

**Orodje za samorefleksijo o politiki in praksi**

**Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje**

Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje (v nadaljnjem besedilu: Agencija) je neodvisna in samoupravna organizacija. Agencijo sofinancirajo ministrstva za izobraževanje v njenih državah članicah in Evropska komisija s pomočjo nepovratnih sredstev za poslovanje v okviru izobraževalnega programa Evropske unije (EU).

Podpora Evropske komisije za pripravo te publikacije ne pomeni potrditve vsebine, ki izraža le mnenja avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.

Stališča, ki jih v tem dokumentu navajajo posamezniki, ne predstavljajo nujno uradnih stališč Agencije, njenih držav članic ali Evropske komisije.

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

Uredniki: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir in Margarita Bilgeri

Ta publikacija je prosto dostopen vir. To pomeni, da lahko do nje dostopate, jo uporabljate, spreminjate in posredujete z ustrezno odobritvijo Evropske agencije za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje. Za več informacij si oglejte Politiko prostega dostopa Agencije:   
[www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

To publikacijo lahko citirate, kot je navedeno spodaj: Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, 2021. *Inkluzivno vodstvo šole: Orodje za samorefleksijo o politiki in praksi.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir in M. Bilgeri, ur.). Odense, Danska

Agencija se za njihov prispevek zahvaljuje članom skupine državnega projekta: László Kiss in Andrea Perlusz, Madžarska; Brendan Doody in Anna Mai Rooney, Irska; Josanne Ghirxi in Alexandra Vella, Malta; Elisabeth Högberg in Niclas Rönnström, Švedska.

To delo je licencirano pod [licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

To publikacijo lahko prosto delite in prilagajate.

Zaradi boljše dostopnosti je to poročilo na voljo v 26 jezikih in v dostopni elektronski obliki na spletni strani Agencije: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/).

Pričujoče besedilo je prevod izvirnega besedila v angleščini. V primeru dvoma o točnosti podatkov v prevodu glejte izvirno angleško besedilo.

ISBN: 978-87-7110-989-4 (elektronsko)

**Sekretariat**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Tel.: +45 64 41 00 20

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

**Urad v Bruslju**

Rue Montoyer, 21

BE-1000 Brussels Belgium

Tel.: +32 2 213 62 80

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

**VSEBINA**

[Uvod 5](#_Toc96083666)

[Cilj in uporaba orodja za samorefleksijo 6](#_Toc96083667)

[Samorefleksija za ravnatelje 8](#_Toc96083668)

[Navodila za ravnatelje in vodstvene skupine 8](#_Toc96083669)

[1. korak: Opredelitev trenutnih dosežkov prakse ter njenih glavnih prednosti in izzivov 8](#_Toc96083670)

[2. korak: Določanje prednostnih vprašanj, ki jih je treba obravnavati, da bi dosegli inkluzivno prakso 9](#_Toc96083671)

[3. korak: Ugotavljanje, katere politične podpore so vzpostavljene ali potrebne za podporo inkluzivni praksi 9](#_Toc96083672)

[1. Vloga inkluzivnih ravnateljev pri določanju usmeritve 10](#_Toc96083673)

[2. Vloga inkluzivnih ravnateljev pri organizacijskem razvoju 14](#_Toc96083674)

[3. Vloga inkluzivnih ravnateljev pri človekovem razvoju 19](#_Toc96083675)

[Samorefleksija za oblikovalce politike 23](#_Toc96083676)

[Priporočila za oblikovalce politik 23](#_Toc96083677)

[1. korak: Ugotavljanje, kateri potrebni ukrepi politike so že vzpostavljeni, jih je treba izboljšati ali morda manjkajo. 24](#_Toc96083678)

[2. korak: Opredelitev ukrepov, ki so možne prednostne naloge, in ukrepov, ki jih je treba obravnavati pri nadaljnjem razvoju politike. 24](#_Toc96083679)

[A. Politični ukrepi, ki so potrebni za podporo vlogi inkluzivnih ravnateljev pri določanju usmeritev 25](#_Toc96083680)

[B. Ukrepi politike, ki so potrebni za podporo vlogi inkluzivnih ravnateljev pri organizacijskem razvoju 28](#_Toc96083681)

[C. Politični ukrepi, ki so potrebni za podporo vlogi inkluzivnih ravnateljev pri človekovem razvoju 32](#_Toc96083682)

[Skupna samorefleksija ravnateljev in oblikovalcev politike 35](#_Toc96083683)

[Refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri določanju usmeritve 36](#_Toc96083684)

[1. Kje smo zdaj? Izmenjava mnenj o prednostih, priložnostih in področjih za nadaljnje raziskave 36](#_Toc96083685)

[2. Kje si želimo biti? Izmenjava mnenj o področjih za izboljšave in skupnih ciljih 38](#_Toc96083686)

[3. Čemu se zavezujemo? Izmenjava mnenj, ki se konča s sprejetjem ukrepov, ki jih bosta izvajali obe strani 40](#_Toc96083687)

[Refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri organizacijskem razvoju 41](#_Toc96083688)

[1. Kje smo zdaj? Izmenjava mnenj o prednostih, priložnostih in področjih za nadaljnje raziskave 41](#_Toc96083689)

[2. Kje si želimo biti? Izmenjava mnenj o področjih za izboljšave in skupnih ciljih 43](#_Toc96083690)

[3. Čemu se zavezujemo? Izmenjava mnenj, ki se konča s sprejetjem ukrepov, ki jih bosta izvajali obe strani 45](#_Toc96083691)

[Refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri človekovem razvoju 46](#_Toc96083692)

[1. Kje smo zdaj? Izmenjava mnenj o prednostih, priložnostih in področjih za nadaljnje raziskave 46](#_Toc96083693)

[2. Kje si želimo biti? Izmenjava mnenj o področjih za izboljšave in skupnih ciljih 48](#_Toc96083694)

[3. Čemu se zavezujemo? Izmenjava mnenj, ki se konča s sprejetjem ukrepov, ki jih bosta izvajali obe strani 50](#_Toc96083695)

[Priloga 1: Smernice za uporabo orodja za samorefleksijo 52](#_Toc96083696)

[1. poglavje: Vloge in odgovornosti 52](#_Toc96083697)

[Organizacijska ekipa 52](#_Toc96083698)

[Udeleženci samorefleksije 53](#_Toc96083699)

[2. poglavje: Praktična organizacija 53](#_Toc96083700)

[Iskanje in vabljenje udeležencev 53](#_Toc96083701)

[Organizacija fokusnih skupin in predlagani dnevni red 54](#_Toc96083702)

[3. poglavje: Poročanje o samorefleksiji 55](#_Toc96083703)

[Priloga 2: Prilagoditev orodja za samorefleksijo razmeram v posameznih državah 56](#_Toc96083704)

[Priloga 3: Glosar izrazov 58](#_Toc96083705)

[Literatura 65](#_Toc96083706)

Uvod

To orodje za samorefleksijo je rezultat projekta [Podpiranje inkluzivnega vodstva šole](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (Supporting Inclusive School Leadership– SISL) Evropske agencije za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje (Agencija). Orodje temelji na političnem okviru SISL z naslovom *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) *[Inkluzivno vodstvo šole: Praktični vodnik za razvoj in pregled okvirov politik]* (Evropska agencija, 2020a). Okvir politike določa vizijo, vodilna načela, cilje in naloge ter okvir predlaganih standardov in ustreznih ukrepov politike za podporo inkluzivnemu vodstvu šole.

Orodje za samorefleksijo temelji na teh dveh zadnjih vprašanjih: na ambicioznih standardih za inkluzivno vodstvo šole in na okviru podporne politike. Omogoča refleksijo in izmenjavo stališč med različnimi deležniki, da se ugotovijo vrzeli, ki jih je treba odpraviti. Okvir politike in orodje za samorefleksijo sta bila razvita v iterativnem procesu sodelovanja med ekipo Agencije in državno skupino.

Namen orodja za samorefleksijo je spodbuditi strokovni dialog in skupni razvoj politike v šolah in med njimi ter na različnih političnih ravneh. Namenjeno je:

* 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.

V tem orodju se **inkluzivno izobraževanje** razume v najširšem pomenu. To pomeni čim večjo udeležbo učenca, izboljšanje dosežkov, podporo [dobremu počutju](#wellbeing) [[1]](#footnote-2)  in ustvarjanje občutka pripadnosti za **vse** učence, tudi tiste, ki so izpostavljeni izključenosti.

Orodje temelji na dveh glavnih elementih, opredeljenih v [političnem okviru SISL](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): ambicioznih [standardih](#Standards) za ravnatelje in političnih ukrepih, potrebnih za podporo ravnateljem pri doseganju teh standardov. Informacije o tem, kako orodje prilagoditi razmeram v posameznih državah, najdete v [Prilogi 2](#ANNEX2).

V tem dokumentu se izraz **ravnatelj** nanaša na vse, ki imajo vodstvene vloge v šolah in učnih skupnostih. Orodje temelji na raziskavah o vodenju. Na tem področju razlikujemo med vodji in vodenjem. Praviloma velja, da je vodenje organizacijska funkcija, ki je porazdeljena ali [deljena](#distributed) med več oseb. Pravni pogled na vodenje lahko predpostavlja enega samega vodjo. Vendar pa raziskovalni pristop predpostavlja vodenje kot kolektivni pojav. Predpostavka tega orodja je, da si mora vsak ravnatelj prizadevati biti [**inkluzivni ravnatelj**](#leader) in prakticirati [**vodstvo šole**](#Schoolleadership) **ki spodbuja inkluzijo**.

**Inkluzivni ravnatelji** imajo **vizijo**, da imajo »vsi učenci vseh starosti« možnost smiselnega in visokokakovostnega izobraževanja v okviru svoje lokalne skupnosti, »skupaj s svojimi prijatelji in vrstniki« (Evropska agencija, 2015a, str. 1).

Inkluzivno vodstvo šole ni neodvisno od politik, ki nanj vplivajo. **Podporni politični ukrepi** bi morali posameznim ravnateljem ali vodstvenim ekipam omogočiti, da si prizadevajo za uresničitev svoje [vizije](#Vision).

Cilj in uporaba orodja za samorefleksijo

To orodje pomaga ravnateljem, vodstvenim ekipam in oblikovalcem politik oceniti, kje so na poti do inkluzivnega vodstva šol. Ponuja tri možnosti za samorefleksijo:

1. [**Refleksija za ravnatelje**](#School_leaders) o tem, kako razviti lastno inkluzivno prakso za doseganje inkluzivnega izobraževanja. Orodje spodbuja **ravnatelje** k razmisleku o lastnih praksah. Vprašanja temeljijo na ambicioznih standardih, ki veljajo za kazalnike inkluzivnega vodstva šole in sredstvo za doseganje širšega cilja inkluzivnega izobraževanja za vse.
2. [**Refleksija za oblikovalce politik**](#Policy_makers) o političnih ukrepih, ki so potrebni za podporo inkluzivnim ravnateljem pri njihovi praksi.
3. [**Skupna refleksija**](#Joint) **in dialog ravnateljev in oblikovalcev politik** o ključnih vprašanjih na vsakem od področij, ki jih je treba obravnavati. Vodilna vprašanja spodbujajo razpravo o tem, katere ukrepe je treba sprejeti po opredelitvi prednostnih nalog.

Cilj je skupni dialog, zato je najbolje, da se za samorefleksijo uporabijo vse tri možnosti. Prvi dve možnosti se lahko uporabljata neodvisno ali skupaj kot podlaga za skupno refleksijo na različnih ravneh, pri čemer se osredotočite na posamezne temeljne funkcije, navedene v nadaljevanju, ali na delo s posameznimi deležniki.

Pred zaključkom skupne samorefleksije je treba zaključiti samorefleksijo ravnateljev in samorefleksijo oblikovalcev politik. Cilje lahko izpolnite v celoti, se omejite na posamezne vidike [določanja usmeritve](#SettingDirection), [organizacijskega razvoja](#Organisational) in [človekovega razvoja](#Human) ali se osredotočite na določene kategorije znotraj posameznih vidikov.

Vprašanja na ravni prakse in politike zagotavljajo smernice za odgovor na naslednje:

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

Tri [**temeljne funkcije**](#Core)[**inkluzivnega vodstva šole**](#leadership) predstavljajo okvir za refleksijo o teh vprašanjih:

* [**Določanje usmeritve**](#SettingDirection): Vodenje je pomembno za usmerjanje, pri čemer se osredotoča na vrednote, na katerih temelji inkluzivna praksa, in na razpravo, ki tako prakso podpira.
* [**Organizacijski razvoj**](#Organisational): Vodje in vodstvene ekipe imajo ključno vlogo pri izvajanju inkluzivne politike in razvoju šolske prakse, ki je pravična in inkluzivna. Odgovorni so za ustvarjanje organizacijskega okolja, ki podpira šolsko prakso in spodbuja izboljšavo šole v smeri inkluzivnega izobraževanja. Odgovorni so tudi za ohranjanje kolegialne in interaktivne šolske kulture, ki je usmerjena v podporo učiteljem in učencem v celotnem izobraževalnem procesu. Izpolnjevanje teh nalog omogoča ravnateljem, da ustvarijo inkluzivno šolo s poudarkom na učnem okolju, kjer se pričakuje, da bo vsak učenec skozi kakovostno izobraževanje postal dragocen udeleženec.
* [**Človekov razvoj**](#Human): Vodenje je eden glavnih dejavnikov kakovosti poučevanja in najpomembnejši dejavnik, ki na ravni šole vpliva na dosežke učencev. Človekov razvoj vključuje gradnjo in razvoj zmogljivosti ravnateljev, učiteljev in osebja v šolah. Podpora, [spremljanje](#Monitoring) in ocenjevanje pedagoške prakse je osrednjega pomena za to strateško vlogo.

V okviru vsake funkcije so bila vprašanja razvrščena v posebne kategorije ali vidike vodenja, ki spodbujajo inkluzijo. Ravnateljem ni treba odgovoriti na vsa vprašanja naenkrat. Namesto tega lahko orodje uporabijo za razmislek o določenih kategorijah in vidikih.

Fokusne skupine za skupno refleksijo sestavljajo deležniki, ki so sodelovali pri predhodnih refleksijah za ravnatelje in oblikovalce politik.

Če že obstajajo formalizirane strukture, ki omogočajo izmenjavo mnenj med ravnatelji in vodstvenimi skupinami ter oblikovalci politik, bi lahko te olajšale oblikovanje fokusnih skupin za skupno refleksijo. Vendar pa niso pogoj za skupno refleksijo. Fokusne skupine se lahko organizirajo kot individualna srečanja za izmenjavo deležnikov.

Ta dokument vsebuje tri priloge, ki pomagajo pri uporabi orodja za samorefleksijo:

[Priloga 1](#ANNEX1): Smernice za uporabo orodja za samorefleksijo. Predstavljajo primer priprave in vodijo uporabo orodja za samorefleksijo SISL.

[Priloga 2](#ANNEX2): Prilagoditev orodja za samorefleksijo razmeram v posameznih državah. V njej so pojasnjeni koraki, ki jih je treba izvesti pri prilagajanju orodja različnim nacionalnim okoliščinam.

[Priloga 3](#ANNEX3): Glosar izrazov.

Samorefleksija za ravnatelje

Ta del orodja za samorefleksijo je namenjen ravnateljem in vodstvenim skupinam. Omogoča jim, da razmišljajo o svoji praksi inkluzivnega vodenja šole, ne glede na okolje, v katerem delajo.

**Vodje šol in vodstvene ekipe** vključujejo (vendar niso omejeni na) ravnatelje, višje, srednje in učiteljske vodje, podporno osebje, strokovne skupnosti in podporne službe, člane šolskih svetov in sistemske deležnike, ki sodelujejo pri podpori vodstvu.

Vprašanja v preglednicah temeljijo na ambicioznih [**standardih**](#Standards) **za prakso inkluzivnega vodenja šole**.

Navodila za ravnatelje in vodstvene skupine

Orodje spodbuja **ravnatelje** k samorefleksiji glede lastnih praks. Refleksija lahko prispeva k naslednjemu:

1. korak: Opredelitev trenutnih dosežkov prakse ter njenih glavnih prednosti in izzivov.

2. korak: Določanje prednostnih vprašanj, ki jih je treba obravnavati, da bi dosegli inkluzivno prakso.

3. korak: Ugotavljanje, katere politične podpore so vzpostavljene ali potrebne za podporo inkluzivni praksi.

Pri uporabi orodja za samorefleksijo se lahko ravnatelji odločijo, da bodo opravili le 1. korak ali pa nadaljevali z 2. in/ali 3. korakom.

Preglednice v tem razdelku so razvrščene po treh temeljnih funkcijah [inkluzivnega vodenja šole](#leadership). Vsaka preglednica vsebuje skupine vprašanj, ki se osredotočajo na en vidik vodenja, ki spodbuja inkluzivno šolsko prakso. Pri uporabi orodja za samorefleksijo se lahko ravnatelji osredotočijo na eno skupino vprašanj v okviru vsake temeljne funkcije:

1. [Določanje usmeritve](#SettingDirection) zajema oblikovanje in sporočanje vizije šole, osredotočenost na učence in vpliv na politiko.
2. [Organizacijski razvoj](#Organisational) zajema vodenje šole, sodelovanje ter [spremljanje](#Monitoring) in zbiranje podatkov.
3. [Človekov razvoj](#Human) zajema krepitev zmogljivosti ravnateljev, [strokovno izobraževanje in razvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) osebja ter podporo, spremljanje in vrednotenje prakse.

Predpostavka tega orodja je, da so našteti standardi potrebni za oblikovanje prakse inkluzivnega vodenja šole.

1. korak: Opredelitev trenutnih dosežkov prakse ter njenih glavnih prednosti in izzivov

Vsaka preglednica ima sedem stolpcev.

* V stolpcu 1 so navedena vprašanja, namenjena [inkluzivnim ravnateljem](#leader), ki temeljijo na standardih za inkluzivno vodenje šol. V vprašanjih je uporabljen izraz »mi«, saj v idealnem primeru inkluzivni ravnatelj ne deluje izolirano, temveč v skupini zaposlenih in z drugimi deležniki v šoli in zunaj nje.
* V naslednjih štirih stolpcih lahko označite, v kolikšni meri je vprašanje iz stolpca 1:
  + Nekaj za razmislek (stolpec 2): to je praksa, ki še ni bila obravnavana, vendar bi morala biti.
  + V nastajanju (stolpec 3): praksa se preučuje, načrtuje pa se njeno izvajanje.
  + V teku (stolpec 4): praksa je delno vzpostavljena, sprejemajo pa se ukrepi za njeno širše izvajanje.
  + Trajnostna praksa (stolpec 5): ta praksa je trajnostna kot sestavni del celotne šolske organizacije in kulture.
* Stolpec 6 je pomemben za 3. korak.
* V stolpcu 7 je prostor za komentarje ali opombe o posameznem vprašanju.

Za preglednicami je prostor za dodatne pomembne informacije, ki jih tabele ne vsebujejo.

2. korak: Določanje prednostnih vprašanj, ki jih je treba obravnavati, da bi dosegli inkluzivno prakso

Z odgovori na vprašanja (v določeni kategoriji ali v vseh preglednicah) boste ustvarili splošni profil zaznanih prednosti in izzivov v procesu inkluzivnega vodenja šole.

Preglednicam sledi nekaj vprašanj za razmislek o ugotovitvah. Ta vprašanja pozivajo anketirance, naj poiščejo močna področja in področja, ki jih je treba izboljšati, ter določijo prednostne ukrepe za inkluzivno vodenje šole.

3. korak: Ugotavljanje, katere politične podpore so vzpostavljene ali potrebne za podporo inkluzivni praksi

Na voljo je prostor za navedbo političnih ukrepov, potrebnih za podporo inkluzivnemu vodenju šol, ki manjkajo v nacionalni/regionalni politiki. Te informacije se lahko uporabijo v dialogu z oblikovalci politik, ki želijo izboljšati politiko, ki podpira inkluzivno vodenje šol.

V stolpcu 6 sprašujemo, v kolikšni meri politika podpira ravnatelje pri učinkovitem delu v zvezi s posameznim vidikom. Naveden je ustrezen ukrep politike. V stolpcu 7 je prostor za komentarje ali opombe. To omogoča uporabnikom, da zagotovijo informacije o virih svojih ocenjevanj ter pojasnila ali vrednotenja, ki se nanašajo na specifične elemente. Beleženje takih informacij se lahko uporabi tudi kot podlaga za razpravo o dejstvih za področja, ki se bodo nadgrajevala in razvijala.

1. Vloga inkluzivnih ravnateljev pri določanju usmeritve

[Določanje usmeritev](#SettingDirection) je [temeljna funkcija](#Core) inkluzivnih ravnateljev. Vodenje je pomembno za strateško usmerjanje, pri čemer se osredotoča na vrednote, na katerih temelji inkluzivna praksa, in na razpravo, ki tako prakso podpira.

Vprašanja o tej funkciji so razdeljena na tri kategorije: oblikovanje in sporočanje vizije šole, osredotočenost na učence in vpliv na politiko.

Preglednica 1. Oblikovanje in sporočanje vizije šole

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Ali smo v sodelovanju s [šolsko skupnostjo](#community) opredelili in jasno izrazili [vizijo inkluzivnega izobraževanja](#Vision), ki temelji na otrokovih pravicah in [enakosti](#Equity)? |  |  |  |  | Glejte ukrepa politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Ali sporočamo vodilno vizijo šole o inkluziji in spodbujamo učitelje in osebje k zavezanosti tej viziji? |  |  |  |  | Glejte ukrepe politike [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Ali usmerjamo in vplivamo na organizacijo šole in sredstva v skladu z načeli [enakosti](#Equity)? |  |  |  |  | Glejte ukrepa politike [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Ali spodbujamo kulturo stalnih izboljšav, inovacij in sodelovanja za razvoj poučevanja, učenja in [ocenjevanja](#Formative)? |  |  |  |  | Glejte ukrepa politike [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Ali samoocenjevanje šole usklajujemo z [vizijo inkluzije](#Vision)? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Preglednica 2. Osredotočenost na učence

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Ali postavljamo visoka pričakovanja glede [dobrega počutja](#wellbeing) in dosežkov vseh učencev? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Ali olajšujemo in krepimo prakso, [osredotočeno na učenca](#Learnercentred)? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Ali na šoli upoštevamo etiko, ki učencem omogoča, da izrazijo svoja mnenja in jih uporabijo v vseh fazah izobraževanja? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Ali mnenja učencev jemljemo resno, jih upoštevamo in se ravnamo po njih? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Preglednica 3. Vpliv politike

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Ali lahko politike prevedemo in izvajamo na način, ki ustreza šolskemu kontekstu in vrednotam? |  |  |  |  | Glejte ukrepe politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Ali lahko s posvetovanjem in komuniciranjem vplivamo na razvoj nacionalne politike o [enakosti](#Equity) in [inkluzivnem izobraževanju](#Vision), pri čemer uporabljamo [pristop, ki temelji na pravicah](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Glejte ukrepe politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Ali je treba upoštevati dodatne informacije, ki jih zgornja vprašanja ne obravnavajo?**

**Razmislek o naših odgovorih glede določanja usmeritve:**

1. Kako inkluzivna je praksa vodstva naše šole pri določanju usmeritve naše šole?
2. Katere so naše prednosti na tem področju?
3. Katera področja moramo izboljšati/razviti?
4. Katera so naša tri prednostna vprašanja?
5. Na katerih področjih so potrebne politike za podporo naši praksi?
6. Katera vprašanja bi prednostno obravnavali skupaj z oblikovalci politik?
7. Vloga inkluzivnih ravnateljev pri organizacijskem razvoju

[Organizacijski razvoj](#Organisational) je [temeljna funkcija](#Core) inkluzivnih ravnateljev. Vodje in vodstvene ekipe imajo ključno vlogo pri izvajanju inkluzivne politike in razvoju šolske prakse, ki je pravična in inkluzivna. Odgovorni so za ustvarjanje organizacijskega okolja, ki podpira prakso in spodbuja izboljšavo šole v smeri inkluzivnega izobraževanja. Odgovorni so tudi za ohranjanje kolegialne in interaktivne šolske kulture, ki je usmerjena v podporo učiteljem in učencem v celotnem izobraževalnem procesu. Izpolnjevanje teh nalog omogoča ravnateljem, da ustvarijo inkluzivno šolo s poudarkom na učnem okolju, kjer se pričakuje, da bo vsak učenec skozi kakovostno izobraževanje postal dragocen udeleženec.

Vprašanja o tej funkciji so razdeljena na tri kategorije: vodenje šole, sodelovanje ter [spremljanje](#Monitoring) in zbiranje podatkov.

Preglednica 4. Vodstvo šole

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Ali upravljamo spremembe na ravni šole?  Na primer v zvezi z naslednjimi področji:   * učni načrt in okviri ocenjevanja; * [strokovno izobraževanje in razvoj](#ProfessionalLearningDevelopment); * financiranje in dodelitev sredstev; * zagotavljanje kakovosti in odgovornost? |  |  |  |  | Glejte ukrepa politike [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 Ali upravljamo s finančnimi sredstvi za zadovoljevanje potreb celotne [šolske skupnosti](#community) (učencev, družin in celotnega šolskega osebja)? |  |  |  |  | Glejte ukrepe politike [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Ali zagotavljamo, da učni načrt in ocenjevanje ustrezata namenu in zadovoljujeta potrebe vseh učencev? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 Ali spodbujamo in podpiramo inovativno in prožno pedagogiko in prakso, ki služita različnim skupinam učencev in temeljita na dobri obveščenosti pri odločitvah? |  |  |  |  | Glejte ukrepa politike [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Ali učencem zagotavljamo široko paleto priložnosti in podpore, da lahko sami prevzamejo odgovornost za svoje učenje, uspehe in dosežke? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Preglednica 5. Sodelovanje

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Ali razvijamo kulturo sodelovanja – pozitivne in zaupanja vredne odnose? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Ali v [šolski skupnosti](#community) zagotavljamo [kontinuum podpore](#Continuum) vsem učencem, družinam in osebju? |  |  |  |  | Glejte ukrepe politike [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 Ali omogočamo in gradimo partnerstva s/z:   * podpornimi agencijami; * drugimi šolami/institucijami na drugih sistemskih ravneh; * podjetji v skupnosti   v korist učencev? |  |  |  |  | Glejte ukrepa politike [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Ali z raziskovalnim sodelovanjem in sodelovanjem pri [strokovnem izobraževanju in razvoju](#ProfessionalLearningDevelopment), npr. z univerzami, krepimo zmogljivosti šol za prilagajanje različnim učencem? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Ali organiziramo pravičen [kontinuum podpore](#Continuum) za zagotavljanje dosežkov učencev in njihovega [dobrega počutja](#wellbeing)? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Ali vzpostavljamo strukture/procese, ki podpirajo sodelovanje z družinami in jih dejavno vključujejo v spodbujanje rezultatov učencev in [dobro počutje](#wellbeing)? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Preglednica 6. Spremljanje in zbiranje podatkov

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Ali učno skupnost vključujemo v [samopregledovanje](#SelfReview) in razmislek o podatkih, da bi se informirali o stalnih izboljšavah šole? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 Ali [spremljamo](#Monitoring) prakso v razredu in zagotavljamo visokokakovostno izobraževanje in [dobro počutje](#wellbeing) za vse? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Ali je treba upoštevati dodatne informacije, ki jih zgornja vprašanja ne obravnavajo?**

**Razmislek o naših odgovorih glede organizacijskega razvoja:**

1. Kako vključujoča je praksa vodstva naše šole pri zagotavljanju organizacijskega razvoja šole?
2. Katere so naše prednosti na tem področju?
3. Katera področja moramo izboljšati/razviti?
4. Katera so naša tri prednostna vprašanja?
5. Na katerih področjih so potrebne politike za podporo naši praksi?
6. Katera vprašanja bi prednostno obravnavali skupaj z oblikovalci politik?
7. Vloga inkluzivnih ravnateljev pri človekovem razvoju

[Človekov razvoj](#Human) je [temeljna funkcija](#Core) inkluzivnih ravnateljev. Vodenje je eden glavnih dejavnikov kakovosti poučevanja in najpomembnejši dejavnik, ki na ravni šole vpliva na dosežke učencev, njihovo [dobro počutje](#wellbeing) ter občutek pripadnosti. Podpora, [spremljanje](#Monitoring) in ocenjevanje pedagoške prakse je osrednjega pomena za to strateško vlogo.

Vprašanja o tej funkciji so razdeljena na tri kategorije: krepitev zmogljivosti ravnateljev, [strokovno izobraževanje in razvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) osebja ter podporo, spremljanje in vrednotenje prakse.

Preglednica 7. Krepitev zmogljivosti ravnateljev

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Ali se vključujemo v [strokovno izobraževanje in razvojne](#ProfessionalLearningDevelopment) priložnosti, da bi okrepili lastne sposobnosti za podporo praksam inkluzivnega izobraževanja ter izboljšali dosežke in [dobro počutje](#wellbeing) vseh učencev? |  |  |  |  | Glejte ukrepe politike [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Ali iščemo strokovno partnerstvo, [kritične prijatelje](#friend) in se povezujemo z drugimi ravnatelji, da bi dobili podporo? |  |  |  |  | Glejte ukrepe politike [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Preglednica 8. Strokovno izobraževanje in razvoj osebja

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Ali spodbujamo vse zaposlene in jim omogočamo priložnosti za sodelovanje:   * v rutinskih vidikih organizacije učenja; * z [inovativnimi pristopi](#innovative), vključno z uporabo novih tehnologij? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Ali se osredotočamo na izboljšanje motivacije, sposobnosti in delovnih okolij učiteljev in osebja, da bi izboljšali dosežke in [dobro počutje](#wellbeing) učencev? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Ali zagotavljamo, da se strokovno znanje in izkušnje nenehno razvijajo in izmenjujejo znotraj šole in zunaj nje? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Ali učiteljem in osebju zagotavljamo in spodbujamo priložnosti za [strokovno izobraževanje in razvoj](#ProfessionalLearningDevelopment), da bi razvili njihove kompetence za izboljšanje dosežkov in [dobrega počutja](#wellbeing) učencev? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Preglednica 9. Podpora, spremljanje in ocenjevanje prakse

| **Vprašanja** | **Nekaj za razmislek** | **V nastajanju** | **V teku** | **Trajnostna praksa** | **Ali politika to učinkovito podpira?** | **Komentarji/opombe** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Ali spodbujamo [refleksivno prakso](#TeacherReflection) z namenom preoblikovanja poučevanja, učenja in ocenjevanja? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Ali uporabljamo podatke kot podlago za [refleksijo učiteljev](#TeacherReflection) in nenehno izboljševanje? |  |  |  |  | Glejte ukrep politike [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Ali spodbujamo [poklicno odgovornost in obveznost](#professionalresponsibility) ter zagotavljamo, da učitelji prevzemajo odgovornost za vse učence, zlasti tiste, ki so izpostavljeni izključenosti? |  |  |  |  | Glejte ukrepa politike [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Ali je treba upoštevati dodatne informacije, ki jih zgornja vprašanja ne obravnavajo?**

**Razmislek o naših odgovorih glede človekovega razvoja:**

1. Kako vključujoča je praksa vodstva naše šole pri razvoju vsega osebja šole?
2. Katere so naše prednosti na tem področju?
3. Katera področja moramo izboljšati/razviti?
4. Katera so naša tri prednostna vprašanja?
5. Na katerih področjih so potrebne politike za podporo naši praksi?
6. Katera vprašanja bi prednostno obravnavali skupaj z oblikovalci politik?

Samorefleksija za oblikovalce politike

[Inkluzivni ravnatelji](#leader) so odgovorni za vodenje šol, ki temeljijo na načelih [enakosti](#Equity), da bi izboljšali dosežke in [dobro počutje](#wellbeing) vseh učencev v svoji [šolski skupnosti](#community), tudi tistih, ki so najbolj izpostavljeni izključenosti. Da bi celotna šolska ekipa popolnoma sprejela inkluzijo, morajo ravnatelji oblikovati **strateško vizijo** ter poskrbeti za **človekov** in **organizacijski razvoj**. Če želijo biti ravnatelji pri tem učinkoviti, potrebujejo podporo ukrepov politike, ki zagotavljajo:

* **dostop do** statusa, ustreznega plačila, potrebnih virov, usposabljanja ter [strokovnega izobraževanja in razvoja](#ProfessionalLearningDevelopment) za [inkluzivno vodstvo šole](#leadership);
* **avtonomijo** pri sprejemanju premišljenih odločitev o strateški usmeritvi, razvoju in organizaciji šole, vključno z uresničevanjem [vizije inkluzivnega izobraževanja](#Vision) za vse učence;
* **odgovornost** v skladu s stopnjo dostopa do virov, podpore ter strokovnega izobraževanja in razvoja ter stopnjo avtonomije, ki jo imajo ravnatelji na različnih ravneh politike.

**Oblikovalci politik** med drugim vključujejo oblikovalce politik na ravni skupnosti, občine, regije in države, ki so pristojni za izobraževanje ali druge sektorje, ki vplivajo na izobraževanje, kot so inšpektorji, zdravstvene in socialne službe ali osebe, ki so odgovorne za zagotavljanje kakovosti.

Orodje za samorefleksijo oblikovalce politik poziva, da razmislijo o vprašanjih, ki temeljijo na ukrepih politike, potrebnih za podporo ravnateljem pri oblikovanju in razvoju inkluzivnih šol. Oblikovalci politik lahko orodje uporabijo za razmislek o posebnih vidikih, kot so [določanje usmeritev](#SettingDirection), [organizacijski razvoj](#Organisational) ali [človekov razvoj](#Human). Ukrepi politike, ki se že izvajajo, se lahko obravnavajo kot **prednost**. Ukrepi politike, ki se razvijajo, se lahko obravnavajo kot **priložnost**. Če ukrepi politike niso vzpostavljeni ali se o njih ne razmišlja, se lahko obravnavajo kot **izziv**.

Refleksija lahko prispeva k naslednjemu:

1. korak: Ugotavljanje, kateri potrebni ukrepi politike so že vzpostavljeni, jih je treba izboljšati ali morda manjkajo.

2. korak: Opredelitev ukrepov, ki so možne prednostne naloge, in ukrepov, ki jih je treba obravnavati pri nadaljnjem razvoju politike.

Pri uporabi orodja za samorefleksijo se lahko oblikovalci politike odločijo, da bodo opravili le 1. korak ali pa nadaljevali tudi z 2. korakom.

Priporočila za oblikovalce politik

Tri preglednice v tem razdelku so razvrščene po [temeljnih funkcijah](#Core) inkluzivnega vodenja šole:

1. Določanje usmeritve
2. Organizacijski razvoj
3. Človekov razvoj.

1. korak: Ugotavljanje, kateri potrebni ukrepi politike so že vzpostavljeni, jih je treba izboljšati ali morda manjkajo.

Vsaka preglednica ima dva stolpca:

* V 1. stolpcu se sprašujemo, ali so vzpostavljeni ukrepi politike, potrebni za podporo inkluzivnemu vodstvu šol za vsako od temeljnih funkcij.
* V 2. stolpcu je prostor za dejstva o nacionalni/regionalni/lokalni politiki in dodatne pripombe. To uporabnikom omogoča, da zagotovijo informacije o virih svojih ocenjevanj ter pojasnila ali vrednotenja, ki se nanašajo na specifične elemente. Beleženje takih informacij se lahko uporabi tudi kot podlaga za razpravo o dejstvih za področja, ki se bodo nadgrajevala in razvijala.

Vsaki preglednici sledijo dodatne pomembne informacije, ki jih tabele ne vsebujejo. Z odgovori na vsa vprašanja v preglednicah bo ustvarjen splošni profil ugotovljenih prednosti in priložnosti za nadaljnji razvoj v trenutnem stanju politike.

2. korak: Opredelitev ukrepov, ki so možne prednostne naloge, in ukrepov, ki jih je treba obravnavati pri nadaljnjem razvoju politike.

Vsaki preglednici sledi nekaj vprašanj za razmislek o ugotovitvah. Vprašanja anketirance pozivajo, da poiščejo področja, na katerih so močni, in področja, na katerih se morajo še izboljšati, ter določijo prednostne ukrepe politike za inkluzivno vodstvo šole. Ta refleksija lahko spodbudi dialog med ravnatelji in oblikovalci politik.

1. Politični ukrepi, ki so potrebni za podporo vlogi inkluzivnih ravnateljev pri določanju usmeritev

[Določanje usmeritev](#SettingDirection) je [temeljna funkcija](#Core) inkluzivnih ravnateljev. Politika lahko podpira inkluzivne ravnatelje in vodstvene ekipe pri opravljanju te funkcije z zagotavljanjem okvira, ki se osredotoča na vrednote, na katerih temelji inkluzivna praksa, in na razpravo, ki tako prakso podpira.

Preglednica 10. Določanje usmeritve

| **Ali ukrepi politike podpirajo inkluzivne vodstvene ekipe glede na:** | **Dejstva in dodatne pripombe** |
| --- | --- |
| A.1 Navedba, da nacionalna izobraževalna politika temelji na [načelih inkluzije](#Vision), otrokovih pravic in [enakosti](#Equity)? |  |
| A.2 Zagotavljanje, da se politika za začetno usposabljanje učiteljev in njihovo nadaljnje [strokovno izobraževanje in razvoj](#ProfessionalLearningDevelopment) osredotoča na [enakost](#Equity) in raznolikost? |  |
| A.3 Zagotavljanje podpore izobraževanju, [osredotočenemu na učenca](#Learnercentred), kulture poslušanja učencev ter vključevanja učencev in družin v odločitve o njihovem učenju ter napredku (zlasti v času prehoda)? |  |
| A.4 Zagotavljanje dostopa do komunikacije med oblikovalci politike in [vodstvom šole](#Schoolleadership) o izobraževalni politiki ter odgovornosti? |  |
| A.5 Zagotavljanje dostopa do [strokovnega izobraževanja in razvoja](#ProfessionalLearningDevelopment) ter podpore, ki vodjem omogoča izpolnjevanje obveznosti v zvezi z inkluzijo in [enakostjo](#Equity)? |  |
| A.6 Zagotavljanje dostopa do podpore za razvoj vodstva šole na področju spodbujanja etike šole in izboljšanja inkluzivne šolske kulture? |  |
| A.7 Usklajevanje [samoocenjevanja](#SelfReview) z vizijo inkluzije? |  |
| A.8 Določitev ukrepov odgovornosti, ki [spremljajo](#Monitoring) uveljavljanje načel [enakosti](#Equity)? |  |
| A.9 Zagotavljanje avtonomije vodstvenim ekipam šol za prožnost pri prilagajanju nacionalne politike (učni načrt, ocenjevanje, organizacija šole) lokalnim razmeram? |  |
| A.10 Zagotavljanje avtonomije vodstvenim ekipam šol pri imenovanju učiteljev in osebja, ki z inovativno pedagogiko, [osredotočeno na učenca,](#Learnercentred) prevzemajo odgovornost za dosežke in [dobro počutje](#wellbeing) vseh učencev ter jih izboljšujejo? |  |
| A.11 Zagotavljanje avtonomije vodstvenim ekipam šol pri oblikovanju vizije šole? |  |
| A.12 Zagotavljanje avtonomije vodstvenim ekipam šol pri določanju vizije, vrednot in rezultatov, za katere želijo biti same (in drugi deležniki) odgovorne (npr. [enakost](#Equity), nediskriminacija, izpolnjevanje zahtev vseh učencev iz lokalne skupnosti glede osebnih, socialnih in akademskih rezultatov)? |  |

**Ali je treba upoštevati dodatne informacije, ki jih zgornja vprašanja ne obravnavajo?**

**Razmislek o ugotovitvah glede določanja usmeritve**

1. Ukrepi politike, ki se že izvajajo, se lahko obravnavajo kot **prednost**. Na katerih področjih so ugotovitve pokazale, da se izvajajo podporni ukrepi politike?
   1. Ali so ukrepi podporne politike povezani z dostopom ravnateljev do komunikacije, podpore in virov? (Glejte ukrepe A.1 do A.6)
   2. Ali so ukrepi podporne politike povezani z odgovornostjo ravnateljev glede samoocenjevanja ali [spremljanja](#Monitoring) šole? (Glejte ukrepe A.7 do A.8)
   3. Ali so podporni ukrepi politike povezani z avtonomijo ravnateljev pri sprejemanju odločitev? (Glejte ukrepe A.9 do A.12)
2. Ukrepi politike, ki se razvijajo, se lahko obravnavajo kot **priložnost**. Kje je še prostor za izboljšave ali nadaljnji razvoj?
   1. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju dostopa do komunikacije, podpore in virov:
   2. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju odgovornosti, samoocenjevanja ali spremljanja šol:
   3. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj avtonomije ravnateljev pri sprejemanju odločitev:
3. Katero je prednostno področje za razvoj politike, ki podpira vlogo inkluzivnih ravnateljev pri določanju usmeritve?
4. Ukrepi politike, ki so potrebni za podporo vlogi inkluzivnih ravnateljev pri organizacijskem razvoju

[Organizacijski razvoj](#Organisational) je [temeljna funkcija](#Core) inkluzivnih ravnateljev. Politika lahko podpira inkluzivne ravnatelje in vodstvene ekipe v tej funkciji, če postavi v ospredje učno okolje, kjer se pričakuje, v katerem bo vsak učenec skozi kakovostno izobraževanje postal dragocen udeleženec.

Preglednica 11. Organizacijski razvoj

| **Ali ukrepi politike podpirajo inkluzivne vodstvene ekipe glede na:** | **Dejstva in dodatne pripombe** |
| --- | --- |
| B.1 Prepoznavanje prednosti sodelovalne prakse pri strokovnem izobraževanju, razvoju in podpori? |  |
| B.2 Podrobno določanje ukrepov, ki omogočajo [interdisciplinarno](#interdisciplinary) delo na vseh ravneh, da bi zagotovili, da lahko vodje inkluzivnih šol učinkovito uporabljajo vire, izkušnje in strokovno znanje kolegov/drugih strokovnjakov? |  |
| B.3 Poudarek na večjem sodelovanju med ministrstvi/sektorji na državni/regionalni/občinski ravni, ki imajo ključno vlogo pri izobraževanju ter podpori učencev in njihovih družin? |  |
| B.4 Zagotavljanje jasnosti [formativnega ocenjevanja](#Formative) in končne ocene ali [ocenjevanja za učenje](#AfL) ter prizadevanje za integriran sistem ocenjevanja, ki ustreza namenu ter vključuje vse učence? |  |
| B.5 Omogočanje dostopa do podpore (vključno z medsebojno podporo) in stalnega usposabljanja za:   * upravljanje sprememb; * nadzor nad strokovnim razvojem osebja za krepitev inkluzivne prakse; * dodeljevanje sredstev za pravično podporo vsem učencem? |  |
| B.6 Spodbujanje dostopa do vseživljenjskega strokovnega izobraževanja za razvoj raziskovalnih in skladnih pristopov, ki oblikujejo in ohranjajo prakso? |  |
| B.7 Zagotavljanje dostopa do virov in podpore ter avtonomije za razvoj partnerstev, tudi z univerzami in visokošolskimi ustanovami, za povečanje raziskovalne dejavnosti in prakse, ki temelji na dobri obveščenosti? |  |
| B.8 Zagotavljanje dostopa do virov in ustreznega financiranja za zadovoljevanje potreb celotne [šolske skupnosti](#community)? |  |
| B.9 Zagotavljanje dostopa do stalne podpore, ki je primerna glede na stopnjo avtonomije? |  |
| B.10 Zagotavljanje dostopa do podpore pri finančnem upravljanju in smernicah za pravično dodelitev sredstev? |  |
| B.11 Zagotavljanje dostopa do virov za razvoj sposobnosti delovne sile za raznolikost in izvajanje pobud nacionalne politike? |  |
| B.12 Zagotavljanje dostopa do [strokovnega izobraževanja in razvoja](#ProfessionalLearningDevelopment), ki zajema znanje o posebnih potrebah in raznolikosti? |  |
| B.13 Omogočanje odgovornosti vodstvenih ekip šol (do učencev, družin, lokalnih skupnosti) z mehanizmi, ki so usklajeni z drugimi področji politike, kar zagotavlja podporo politiki in praksi inkluzivnega izobraževanja? |  |
| B.14 Uskladitev odgovornosti za upravljanje in uporabo finančnih sredstev z drugimi področji politike? |  |
| B.15 Zagotavljanje usklajenosti med nacionalnimi/regionalnimi ukrepi glede odgovornosti in politiko inkluzivnega izobraževanja, kar omogoča ravnateljem, da uskladijo [spremljanje](#Monitoring), [samopregledovanje](#SelfReview) in evaluacijo na ravni šole? |  |
| B.16 Zagotavljanje usklajenosti mehanizmov odgovornosti in zagotavljanja kakovosti ter podpore pri inkluzivnem razvoju? |  |
| B.17 Zagotavljanje avtonomije ravnateljem pri imenovanju učiteljev in osebja, ki z inovativno pedagogiko, [osredotočeno na učenca](#Learnercentred), prevzemajo odgovornost za dosežke in [dobro počutje](#wellbeing) vseh učencev ter jih izboljšujejo? |  |
| B.18 Zagotavljanje avtonomije vodstvenim ekipam šol, da skupaj s ključnimi deležniki prevzamejo vodilno vlogo pri [spremljanju](#Monitoring), [samopregledovanju](#SelfReview) in evaluaciji ter tako zagotavljajo informacije o rezultatih učencev in razmišljajo o podatkih, ki so podlaga za stalne izboljšave? |  |
| B.19 Zagotavljanje avtonomije vodstvenim ekipam šol, da lahko sprejemajo odločitve o financiranju in pravični dodelitvi sredstev, ki temeljijo na dobri obveščenosti? |  |
| B.20 Zagotavljanje avtonomije za podporo vsem učencem brez etiketiranja ali birokratskih postopkov? |  |

**Ali je treba upoštevati dodatne informacije, ki jih zgornja vprašanja ne obravnavajo?**

**Razmislek o naših ugotovitvah glede organizacijskega razvoja**

1. Ukrepi politike, ki se že izvajajo, se lahko obravnavajo kot **prednost**. Na katerih področjih so ugotovitve pokazale, da se izvajajo podporni ukrepi politike?
   1. Ali so ukrepi podporne politike povezani z dostopom ravnateljev do komunikacije, podpore in virov? (Glejte ukrepe B.1 do B.12)
   2. Ali so ukrepi podporne politike povezani z odgovornostjo ravnateljev glede samoocenjevanja ali [spremljanja](#Monitoring) šole? (Glejte ukrepe B.13 do B.16)
   3. Ali so podporni ukrepi politike povezani z avtonomijo ravnateljev pri sprejemanju odločitev? (Glejte ukrepe B.17 do B.20)
2. Ukrepi politike, ki se razvijajo, se lahko obravnavajo kot **priložnost**. Kje je še prostor za izboljšave ali nadaljnji razvoj?
   1. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju dostopa do komunikacije, podpore in virov:
   2. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju odgovornosti, samoocenjevanja ali spremljanja šol:
   3. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj avtonomije ravnateljev pri sprejemanju odločitev:
3. Katero je prednostno področje za razvoj politike, ki podpira vlogo inkluzivnih ravnateljev pri organizacijskem razvoju?
4. Politični ukrepi, ki so potrebni za podporo vlogi inkluzivnih ravnateljev pri človekovem razvoju

[Človekov razvoj](#Human) je [temeljna funkcija](#Core) inkluzivnih ravnateljev. Politika lahko pri tej nalogi podpira inkluzivne ravnatelje in vodstvene ekipe šol z zagotavljanjem dostopa do virov in podpore, določanjem okvira za odgovornost, [spremljanje](#Monitoring) in vrednotenje pedagoške prakse ter z zagotavljanjem avtonomije ravnateljem pri razvoju človeških virov v skladu s potrebami šole.

Preglednica 12. Človekov razvoj

| **Ali ukrepi politike podpirajo inkluzivne vodstvene ekipe glede na:** | **Dejstva in dodatne pripombe** |
| --- | --- |
| C.1 Navedba, da nacionalna izobraževalna politika temelji na načelih inkluzije, otrokovih pravic in [enakosti](#Equity)? |  |
| C.2 Omogočanje in podpiranje sodelovanja med ponudniki strokovnega izobraževanja na ravni ministrstev, regionalni in lokalni ravni ter šolami za razvoj:   * kontinuuma možnosti za strokovno izobraževanje; * dogovorjenega okvira kompetenc ambicioznih in praktičnih inkluzivnih ravnateljev? |  |
| C.3 Zagotavljanje posebnega strokovnega izobraževanja za ravnatelje o izobraževanju v različnih okoljih in razvoju inkluzivnih izobraževalnih praks? |  |
| C.4 Uvajanje strategij za razvoj vodstvenih kompetenc (npr. vodenja šole ali vodstvene vloge v podporo učenju) za inkluzivno izobraževanje v vse ustrezne priložnosti za strokovno izobraževanje? |  |
| C.5 Določanje meril/kompetenc za učitelje in ravnatelje, ki delajo na področju inkluzivnega izobraževanja, ter zagotavljanje priložnosti za razvoj ustreznih sposobnosti? |  |
| C.6 Osredotočenost na krepitev poklica učitelja in vodstvenih delavcev v šolah ter priznavanje koristi sodelovalne prakse pri strokovnem izobraževanju, razvoju in podpori? |  |
| C.7 Zagotavljanje dostopa do mrež, možnosti za mentorstvo in svetovanje, podpore za evaluacijo in svetovanje o izboljšanju šole? |  |
| C.8 Zagotavljanje dostopa do virov za razvoj učiteljev in osebja ter njihovega delovnega okolja? |  |
| C.9 Spodbujanje dostopa do vseživljenjskega strokovnega izobraževanja za razvoj raziskovalnih in skladnih pristopov, ki oblikujejo in ohranjajo prakso? |  |
| C.10 Zagotavljanje dostopa do podatkov na različnih ravneh politike, ki dokazujejo dejstva? |  |
| C.11 Zagotavljanje avtonomije vodij pri odločanju o raznovrstnih dolžnostih ravnateljev, da lahko ti usklajujejo upravne in inkluzivne zadeve glede vodenja šol? |  |
| C.12 Spodbujanje avtonomije pri razvoju/usposabljanju učiteljev in osebja z deljenimi vodstvenimi nalogami ter sodelovalnim [strokovnim izobraževanjem in razvojem](#ProfessionalLearningDevelopment)? |  |
| C.13 Zagotavljanje avtonomije ravnateljem pri imenovanju učiteljev in osebja, ki z inovativno pedagogiko, [osredotočeno na učenca](#Learnercentred), prevzemajo odgovornost za dosežke in [dobro počutje](#wellbeing) vseh učencev ter jih izboljšujejo? |  |

**Ali je treba upoštevati dodatne informacije, ki jih zgornja vprašanja ne obravnavajo?**

**Razmislek o ugotovitvah glede človekovega razvoja**

1. Ukrepi politike, ki se že izvajajo, se lahko obravnavajo kot **prednost**. Na katerih področjih so ugotovitve pokazale, da se izvajajo podporni ukrepi politike?
   1. Ali so ukrepi podporne politike povezani z dostopom ravnateljev do komunikacije, podpore in virov? (Glejte ukrepe C.1 do C4, C6 do C.10)
   2. Ali so ukrepi podporne politike povezani z odgovornostjo ravnateljev glede samoocenjevanja ali [spremljanja](#Monitoring) šole? (Glejte ukrep C.5)
   3. Ali so podporni ukrepi politike povezani z avtonomijo ravnateljev pri sprejemanju odločitev? (Glejte ukrepe C.11 do C.13)
2. Ukrepi politike, ki se razvijajo, se lahko obravnavajo kot **priložnost**. Kje je še prostor za izboljšave ali nadaljnji razvoj?
3. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju dostopa do komunikacije, podpore in virov:
4. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju odgovornosti, samoocenjevanja ali spremljanja šol:
5. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj avtonomije ravnateljev pri sprejemanju odločitev:
6. Katero je prednostno področje za razvoj politike, ki podpira vlogo inkluzivnih ravnateljev pri človekovem razvoju?

Skupna samorefleksija ravnateljev in oblikovalcev politike

Ta del orodja za samorefleksijo prepoznava sinergijo med ravnatelji in oblikovalci politike pri doseganju pozitivnih sprememb v smeri bolj inkluzivnega izobraževanja. Deluje kot spodbuda za strokovni dialog in razvoj politike sodelovanja.

Mednarodne konvencije in sporazumi ter zakonodaja in politika na državni, regionalni in občinski ravni vplivajo na [inkluzivno vodstvo šole](#leadership). Politika določa razpoložljiva sredstva (**dostop**), fleksibilnost pri sprejemanju odločitev (**avtonomija**) in katero vodstvo šole (v vseh oblikah) je lahko glede na kontekst in kulturo pristojno za proces [spremljanja](#Monitoring) in evaluacije (**odgovornost**).

Praksa inkluzivnega vodenja, vloge in odgovornosti se nahajajo na stičišču med izobraževalnimi politikami in njihovim izvajanjem v šolah. Taka praksa izpostavlja možnost ravnateljev, da imajo ključno vlogo pri podpiranju širše sistemske preobrazbe na različnih ravneh politike in znotraj svojih šol.

Inkluzivno vodstvo šole je pod vplivom politike. Odgovorno je tudi za preoblikovanje politike in zakonodaje v boljšo prakso inkluzivnega izobraževanja. Če so vzpostavljeni ustrezni mehanizmi za komunikacijo in posredovanje povratnih informacij do oblikovalcev politike, lahko [inkluzivni ravnatelji](#leader) vplivajo na politiko na lokalni, regionalni in državni ravni.

**Ravnatelji in oblikovalci politike lahko skupaj** uporabijo vodilna vprašanja za izmenjavo mnenj in razpravo o tem, katere ukrepe je treba sprejeti za določitev prednostnih nalog na področju [samorefleksije za ravnatelje](#School_leaders) in [samorefleksije za oblikovalce politike](#Policy_makers).

To orodje omogoča tako ravnateljem kot oblikovalcem politik, da predstavijo, opazujejo, razpravljajo in se pogajajo o ključnih prednostih, priložnostih za nadaljnji razvoj, izzivih in prednostnih nalogah. Namen je izpostaviti razlike v perspektivah in vrzeli med prakso inkluzivnega vodstva šole ([**standardi**](#Standards) **za prakso inkluzivnega vodstva šole**) in obstoječimi ukrepi politike (**podpornimi ukrepi politike**) ter razmišljati o možnih ukrepih v prihodnosti.

Pred zaključkom skupne samorefleksije je treba zaključiti samorefleksijo ravnateljev in samorefleksijo oblikovalcev politik. Cilje lahko izpolnite v celoti, se omejite na posamezne vidike [določanja usmeritve](#SettingDirection), [organizacijskega razvoja](#Organisational) in [človekovega razvoja](#Human) ali se osredotočite na določene kategorije znotraj posameznih vidikov.

Proces skupne samorefleksije sestoji iz naslednjih elementov:

* + [refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri določanju usmeritve;](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri organizacijskem razvoju;](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri človekovem razvoju](#role_policy_measures_human_dev).

Za vsako od treh področij skupne refleksije je na voljo preglednica. Anketiranci lahko preglednice uporabijo za beleženje naslednjega:

* obravnavane prednostne naloge;
* prednostni ukrepi za obravnavo;
* skupno dogovorjene prednostne naloge;
* skupno dogovorjene zaveze.

Refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri določanju usmeritve

1. Kje smo zdaj? Izmenjava mnenj o prednostih, priložnostih in področjih za nadaljnje raziskave

Poglavje želi oceniti trenutne razsežnosti inkluzivnega vodstva šole. Glede na udeležence fokusne skupine lahko to poglavje zagotovi informacije o tem, kje se trenutno nahaja vaša država, regija, občina ali lokalna šola na poti do inkluzivnega izobraževanja za vse.

Izmenjava mnenj fokusne skupine temelji na refleksiji o odgovorih iz poglavij o določanju usmeritve. V pomoč pri izmenjavi mnenj so v spodnji preglednici 13 navedena ustrezna vprašanja.

1. korak: Predstavitev ugotovitev in refleksij

Vsaka skupina predstavi svoje glavne ugotovitve in refleksije

Opredelitev odgovorov ravnateljev in oblikovalcev politike iz refleksij:

Vprašanja za predhodno refleksijo za **ravnatelje**:

1. Kako inkluzivna je praksa vodstva naše šole pri določanju usmeritve naše šole?
2. Katere so naše prednosti na tem področju?
3. Katera področja moramo izboljšati/razviti?

Vprašanja za predhodno refleksijo za **oblikovalce politike**:

1. Na katerih področjih so ugotovitve pokazale, da se izvajajo podporni ukrepi politike?
   1. Ali so ukrepi podporne politike povezani z dostopom ravnateljev do komunikacije, podpore in virov? (Glejte ukrepe A.1 do A.6)
   2. Ali so ukrepi podporne politike povezani z odgovornostjo ravnateljev glede samoocenjevanja ali [spremljanja](#Monitoring) šole? (Glejte ukrepe A.7 do A.8)
   3. Ali so podporni ukrepi politike povezani z avtonomijo ravnateljev pri sprejemanju odločitev? (Glejte ukrepe A.9 do A.12)
2. Kje je še prostor za izboljšave ali nadaljnji razvoj?
   1. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju dostopa do komunikacije, podpore in virov.
   2. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju odgovornosti, samoocenjevanja ali spremljanja šol.
   3. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj avtonomije ravnateljev pri sprejemanju odločitev.

2. korak: Vprašanja in razprava

Po vsaki predstavitvi nastopi čas za vprašanja in odgovore. Razprava je vodena, o njej pa je sestavljen zapisnik.

Preglednica 13. Obravnavane prednostne naloge

| **Katera skupina deležnikov? (ravnatelji, oblikovalci politike ali oboji)** | **Katere so prednosti?** | **Katere so priložnosti?** | **Katera področja je treba obravnavati?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kje si želimo biti? Izmenjava mnenj o področjih za izboljšave in skupnih ciljih

Ta razdelek je namenjen iskanju skupnih točk o tem, katera področja je treba izboljšati, da bi dosegli skupni cilj inkluzivnega izobraževanja, ki omogoča sodelovanje, izboljšuje dosežke, pripomore k [dobrem počutju](#wellbeing) ter ustvarja občutek pripadnosti za **vse** učence, tudi tiste, ki so najbolj izpostavljeni izključenosti. V sklopu skupnega cilja lahko vsaka skupina deležnikov oblikuje posebne cilje, potrebne za doseganje skupnega cilja.

Izmenjava mnenj fokusne skupine temelji na refleksiji o odgovorih iz poglavij o določanju usmeritve. V pomoč pri izmenjavi mnenj so v spodnji preglednici 14 navedena ustrezna vprašanja.

1. korak: Predstavitev ugotovitev in refleksij

Vsaka skupina predstavi svoje glavne ugotovitve in refleksije

Opredelitev odgovorov ravnateljev in oblikovalcev politike iz refleksij:

Vprašanja za predhodno refleksijo za **ravnatelje**:

1. Katera so naša tri prednostna vprašanja?
2. Na katerih področjih so potrebne politike za podporo naši praksi?
3. Katera vprašanja bi prednostno obravnavali skupaj z oblikovalci politik?

Vprašanje za predhodno refleksijo za **oblikovalce politike**:

Katero je prednostno področje za razvoj politike, ki podpira vlogo inkluzivnih ravnateljev pri določanju usmeritve?

2. korak: Vprašanja in razprava

Po vsaki predstavitvi nastopi čas za vprašanja in odgovore. Razprava je vodena, o njej pa je sestavljen zapisnik.

Preglednica 14. Prednostni ukrepi za obravnavo (največ 3)

| **Ukrepi za ravnatelje** | **Ukrepi za oblikovalce politik** | **Skupni ukrepi** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. korak: Določanje prednostnih ukrepov

Določijo se trije prednostni ukrepi posamezne skupine deležnikov ter trije skupni prednostni ukrepi. Posamezni prednostni ukrepi lahko sovpadajo s skupnimi ukrepi, vendar to ni nujno. O njih se je mogoče dogovoriti na podlagi navedenih prednostnih nalog in uporabe sistema točkovanja (kjer ima vsak udeleženec na voljo določeno število točk, ki jih lahko razdeli med ukrepe, izbrani pa so tisti z največ točkami) ali s pomočjo glasovanja za ugotavljanje, katere ukrepe izvajati.

Preglednica 15. Skupno dogovorjene prednostne naloge (največ 3)

| **Prednostni ukrepi za ravnatelje** | **Prednostni ukrepi za oblikovalce politik** | **Skupni prednostni ukrepi** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Čemu se zavezujemo? Izmenjava mnenj, ki se konča s sprejetjem ukrepov, ki jih bosta izvajali obe strani

V tem razdelku se mora vsak deležnik zavezati, katere ukrepe bo izvajal individualno in katere skupaj z drugimi.

Skupina se mora na podlagi dogovorjenih prednostnih ukrepov odločiti, katere ukrepe bo izvajala in ali gre za kratkoročne (takojšnje) ukrepe ali za ukrepe, ki zahtevajo dolgoročno načrtovanje. O njih se je mogoče dogovoriti na podlagi uporabe sistema točkovanja (kjer ima vsak udeleženec na voljo določeno število točk, ki jih lahko razdeli med ukrepe, izbrani pa so tisti z največ točkami) ali s pomočjo glasovanja za ugotavljanje, katere ukrepe izvajati na kratki oziroma dolgi rok. Skupina mora poleg tega podrobno določiti, kako nadaljevati s posameznim ukrepom.

Preglednice 16–18 so namenjene zapisu dogovorjenih zavez (največ 3 na preglednico).

Preglednica 16. Zaveze ravnateljev

| **Prednostni ukrepi za ravnatelje** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Preglednica 17. Zaveze oblikovalcev politike

| **Prednostni ukrepi za oblikovalce politik** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Preglednica 18. Skupne zaveze

| **Skupni prednostni ukrepi** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri organizacijskem razvoju

1. Kje smo zdaj? Izmenjava mnenj o prednostih, priložnostih in področjih za nadaljnje raziskave

Poglavje želi oceniti trenutne razsežnosti inkluzivnega vodstva šole. Na kateri točki poti do inkluzivnega izobraževanja za vse se trenutno nahaja država, regija, občina ali lokalna šola?

Izmenjava mnenj fokusne skupine temelji na refleksiji o odgovorih iz poglavij o organizacijskem razvoju. V pomoč pri izmenjavi mnenj so v spodnji preglednici 19 navedena ustrezna vprašanja.

1. korak: Predstavitev ugotovitev in refleksij

Vsaka skupina predstavi svoje glavne ugotovitve in refleksije

Opredelitev odgovorov ravnateljev in oblikovalcev politike iz refleksij:

Vprašanja za predhodno refleksijo za **ravnatelje**:

1. Kako vključujoča je praksa vodstva naše šole pri zagotavljanju organizacijskega razvoja šole?
2. Katere so naše prednosti na tem področju?
3. Katera področja moramo izboljšati/razviti?

Vprašanja za predhodno refleksijo za **oblikovalce politike**:

1. Na katerih področjih so ugotovitve pokazale, da se izvajajo podporni ukrepi politike?
   1. Ali so ukrepi podporne politike povezani z dostopom ravnateljev do komunikacije, podpore in virov? (Glejte ukrepe B.1 do B.12)
   2. Ali so ukrepi podporne politike povezani z odgovornostjo ravnateljev glede samoocenjevanja ali [spremljanja](#Monitoring) šole? (Glejte ukrepe B.13 do B.16)
   3. Ali so podporni ukrepi politike povezani z avtonomijo ravnateljev pri sprejemanju odločitev? (Glejte ukrepe B.17 do B.20)
2. Kje je še prostor za izboljšave ali nadaljnji razvoj?
   1. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju dostopa do komunikacije, podpore in virov.
   2. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju odgovornosti, samoocenjevanja ali spremljanja šol.
   3. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj avtonomije ravnateljev pri sprejemanju odločitev.

2. korak: Vprašanja in razprava

Po vsaki predstavitvi nastopi čas za vprašanja in odgovore. Razprava je vodena, o njej pa je sestavljen zapisnik.

Preglednica 19. Obravnavane prednostne naloge

| **Katera skupina deležnikov? (ravnatelji, oblikovalci politike ali oboji)** | **Katere so prednosti?** | **Katere so priložnosti?** | **Katera področja je treba obravnavati?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kje si želimo biti? Izmenjava mnenj o področjih za izboljšave in skupnih ciljih

Ta razdelek je namenjen iskanju skupnih točk o tem, katera področja je treba izboljšati, da bi dosegli skupni cilj inkluzivnega izobraževanja, ki omogoča sodelovanje, izboljšuje dosežke, pripomore k [dobrem počutju](#wellbeing) ter ustvarja občutek pripadnosti za **vse** učence, tudi tiste, ki so najbolj izpostavljeni izključenosti. V sklopu skupnega cilja lahko vsaka skupina deležnikov oblikuje posebne cilje, potrebne za doseganje skupnega cilja.

Izmenjava mnenj fokusne skupine temelji na refleksiji o odgovorih iz poglavij o organizacijskem razvoju. V pomoč pri izmenjavi mnenj so v spodnji preglednici 20 navedena ustrezna vprašanja.

1. korak: Predstavitev ugotovitev in refleksij

Vsaka skupina predstavi svoje glavne ugotovitve in refleksije

Opredelitev odgovorov ravnateljev in oblikovalcev politike iz refleksij:

Vprašanja za predhodno refleksijo za **ravnatelje**:

1. Katera so naša tri prednostna vprašanja?
2. Na katerih področjih so potrebne politike za podporo naši praksi?
3. Katera vprašanja bi prednostno obravnavali skupaj z oblikovalci politik?

Vprašanje za predhodno refleksijo za **oblikovalce politike**:

Katero je prednostno področje za razvoj politike, ki podpira vlogo inkluzivnih ravnateljev pri organizacijskem razvoju?

2. korak: Vprašanja in razprava

Po vsaki predstavitvi nastopi čas za vprašanja in odgovore. Razprava je vodena, o njej pa je sestavljen zapisnik.

Preglednica 20. Prednostni ukrepi za obravnavo (največ 3)

| **Ukrepi za ravnatelje** | **Ukrepi za oblikovalce politik** | **Skupni ukrepi** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. korak: Določanje prednostnih ukrepov

Določijo se trije prednostni ukrepi posamezne skupine deležnikov ter trije skupni prednostni ukrepi. Posamezni prednostni ukrepi lahko sovpadajo s skupnimi ukrepi, vendar to ni nujno. O njih se je mogoče dogovoriti na podlagi navedenih prednostnih nalog in uporabe sistema točkovanja (kjer ima vsak udeleženec na voljo določeno število točk, ki jih lahko razdeli med ukrepe, izbrani pa so tisti z največ točkami) ali s pomočjo glasovanja za ugotavljanje, katere ukrepe izvajati.

Preglednica 21. Skupno dogovorjene prednostne naloge (največ 3)

| **Prednostni ukrepi za ravnatelje** | **Prednostni ukrepi za oblikovalce politik** | **Skupni prednostni ukrepi** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Čemu se zavezujemo? Izmenjava mnenj, ki se konča s sprejetjem ukrepov, ki jih bosta izvajali obe strani

V tem razdelku se mora vsak deležnik zavezati, katere ukrepe bo izvajal individualno in katere skupaj z drugimi.

Skupina se mora na podlagi dogovorjenih prednostnih ukrepov odločiti, katere ukrepe bo izvajala in ali gre za kratkoročne (takojšnje) ukrepe ali za ukrepe, ki zahtevajo dolgoročno načrtovanje. O njih se je mogoče dogovoriti na podlagi uporabe sistema točkovanja (kjer ima vsak udeleženec na voljo določeno število točk, ki jih lahko razdeli med ukrepe, izbrani pa so tisti z največ točkami) ali s pomočjo glasovanja za ugotavljanje, katere ukrepe izvajati na kratki oziroma dolgi rok. Skupina mora poleg tega podrobno določiti, kako nadaljevati s posameznim ukrepom.

Preglednice 22–24 so namenjene zapisu dogovorjenih zavez (največ 3 na preglednico).

Preglednica 22. Zaveze ravnateljev

| **Prednostni ukrepi za ravnatelje** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Preglednica 23. Zaveze oblikovalcev politike

| **Prednostni ukrepi za oblikovalce politik** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Preglednica 24. Skupne zaveze

| **Skupni prednostni ukrepi** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Refleksija o vlogi ravnateljev in ukrepih politike pri človekovem razvoju

1. Kje smo zdaj? Izmenjava mnenj o prednostih, priložnostih in področjih za nadaljnje raziskave

Poglavje želi oceniti trenutne razsežnosti inkluzivnega vodstva šole. Na kateri točki poti do inkluzivnega izobraževanja za vse se trenutno nahaja država, regija, občina ali lokalna šola?

Izmenjava mnenj fokusne skupine temelji na refleksiji o odgovorih iz poglavij o človekovem razvoju. V pomoč pri izmenjavi mnenj so v spodnji preglednici 25 navedena ustrezna vprašanja.

1. korak: Predstavitev ugotovitev in refleksij

Vsaka skupina predstavi svoje glavne ugotovitve in refleksije

Opredelitev odgovorov ravnateljev in oblikovalcev politike iz refleksij:

Vprašanja za predhodno refleksijo za **ravnatelje**:

1. Kako vključujoča je praksa vodstva naše šole pri razvoju vsega osebja šole?
2. Katere so naše prednosti na tem področju?
3. Katera področja moramo izboljšati/razviti?

Vprašanja za predhodno refleksijo za **oblikovalce politike**:

1. Na katerih področjih so ugotovitve pokazale, da se izvajajo podporni ukrepi politike?
   1. Ali so ukrepi podporne politike povezani z dostopom ravnateljev do komunikacije, podpore in virov? (Glejte ukrepe C1 do 4, C.6 do C.10)
   2. Ali so ukrepi podporne politike povezani z odgovornostjo ravnateljev glede samoocenjevanja ali [spremljanja](#Monitoring) šole? (Glejte ukrep C.5)
   3. Ali so podporni ukrepi politike povezani z avtonomijo ravnateljev pri sprejemanju odločitev? (Glejte ukrepe C.11 do C.13)
2. Kje je še prostor za izboljšave ali nadaljnji razvoj?
   1. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju dostopa do komunikacije, podpore in virov.
   2. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj na področju odgovornosti, samoocenjevanja ali spremljanja šol.
   3. Potrebne so izboljšave ali nadaljnji razvoj avtonomije ravnateljev pri sprejemanju odločitev.

2. korak: Vprašanja in razprava

Po vsaki predstavitvi nastopi čas za vprašanja in odgovore. Razprava je vodena, o njej pa je sestavljen zapisnik.

Preglednica 25. Obravnavane prednostne naloge

| **Katera skupina deležnikov? (ravnatelji, oblikovalci politike ali oboji)** | **Katere so prednosti?** | **Katere so priložnosti?** | **Katera področja je treba obravnavati?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kje si želimo biti? Izmenjava mnenj o področjih za izboljšave in skupnih ciljih

Ta razdelek je namenjen iskanju skupnih točk o tem, katera področja je treba izboljšati, da bi dosegli skupni cilj inkluzivnega izobraževanja, ki omogoča sodelovanje, izboljšuje dosežke, pripomore k [dobrem počutju](#wellbeing) ter ustvarja občutek pripadnosti za **vse** učence, tudi tiste, ki so najbolj izpostavljeni izključenosti. V sklopu skupnega cilja lahko vsaka skupina deležnikov oblikuje posebne cilje, potrebne za doseganje skupnega cilja.

Izmenjava mnenj fokusne skupine temelji na refleksiji o odgovorih iz poglavij o človekovem razvoju. V pomoč pri izmenjavi mnenj so v spodnji preglednici 26 navedena ustrezna vprašanja.

1. korak: Predstavitev ugotovitev in refleksij

Vsaka skupina predstavi svoje glavne ugotovitve in refleksije

Opredelitev odgovorov ravnateljev in oblikovalcev politike iz refleksij:

Vprašanja za predhodno refleksijo za **ravnatelje**:

1. Katera so naša tri prednostna vprašanja?
2. Na katerih področjih so potrebne politike za podporo naši praksi?
3. Katera vprašanja bi prednostno obravnavali skupaj z oblikovalci politik?

Vprašanje za predhodno refleksijo za **oblikovalce politike**:

Katero je prednostno področje za razvoj politike, ki podpira vlogo inkluzivnih ravnateljev pri človekovem razvoju?

2. korak: Vprašanja in razprava

Po vsaki predstavitvi nastopi čas za vprašanja in odgovore. Razprava je vodena, o njej pa je sestavljen zapisnik.

Preglednica 26. Prednostni ukrepi za obravnavo (največ 3)

| **Ukrepi za ravnatelje** | **Ukrepi za oblikovalce politik** | **Skupni ukrepi** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. korak: Določanje prednostnih ukrepov

Določijo se trije prednostni ukrepi posamezne skupine deležnikov ter trije skupni prednostni ukrepi. Posamezni prednostni ukrepi lahko sovpadajo s skupnimi ukrepi, vendar to ni nujno. O njih se je mogoče dogovoriti na podlagi navedenih prednostnih nalog in uporabe sistema točkovanja (kjer ima vsak udeleženec na voljo določeno število točk, ki jih lahko razdeli med ukrepe, izbrani pa so tisti z največ točkami) ali s pomočjo glasovanja za ugotavljanje, katere ukrepe izvajati.

Preglednica 27. Skupno dogovorjene prednostne naloge (največ 3)

| **Prednostni ukrepi za ravnatelje** | **Prednostni ukrepi za oblikovalce politik** | **Skupni prednostni ukrepi** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Čemu se zavezujemo? Izmenjava mnenj, ki se konča s sprejetjem ukrepov, ki jih bosta izvajali obe strani

V tem razdelku se mora vsak deležnik zavezati, katere ukrepe bo izvajal individualno in katere skupaj z drugimi.

Skupina se mora na podlagi dogovorjenih prednostnih ukrepov odločiti, katere ukrepe bo izvajala in ali gre za kratkoročne (takojšnje) ukrepe ali za ukrepe, ki zahtevajo dolgoročno načrtovanje. O njih se je mogoče dogovoriti na podlagi uporabe sistema točkovanja (kjer ima vsak udeleženec na voljo določeno število točk, ki jih lahko razdeli med ukrepe, izbrani pa so tisti z največ točkami) ali s pomočjo glasovanja za ugotavljanje, katere ukrepe izvajati na kratki oziroma dolgi rok. Skupina mora poleg tega podrobno določiti, kako nadaljevati s posameznim ukrepom.

Preglednice 28–30 so namenjene zapisu dogovorjenih zavez (največ 3 na preglednico).

Preglednica 28. Zaveze ravnateljev

| **Prednostni ukrepi za ravnatelje** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Preglednica 29. Zaveze oblikovalcev politike

| **Prednostni ukrepi za oblikovalce politik** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Preglednica 30. Skupne zaveze

| **Skupni prednostni ukrepi** | **Kratkoročne/dolgoročne** | **Kako nadaljevati** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Priloga 1: Smernice za uporabo orodja za samorefleksijo

Smernice vsebujejo primer priprave in navodila za uporabo orodja za samorefleksijo SISL. Sestavljajo jo tri poglavja:

[**1. poglavje**](#Section1) vsebuje pojasnila o vlogah in odgovornosti organizatorjev in udeležencev.

[**2. poglavje**](#Section2) opisuje smernice za vzpostavite samorefleksije v posameznih državah. V njem najdemo praktične informacije za uporabo orodja v skupinah ter predlagane strukture za organizacijo dela v fokusnih skupinah.

[**3. poglavje**](#Section3) vsebuje kratek pregled načina poročanja o samorefleksiji.

1. poglavje: Vloge in odgovornosti

Samorefleksija vključuje naslednje vloge:

* **organizacijsko ekipo**, ki je zadolžena za organizacijo samorefleksije;
* **udeležence**, ki predstavljajo skupino oblikovalcev politike in ravnateljev, povabljenih k sodelovanju v aktivnosti.

Organizacijska ekipa

Naloga organizacijske ekipe je, da načrtuje in izvaja samorefleksijo, da bi lahko zbrali kar največ informacij glede refleksije o ključnih vsebinah za podpiranje inkluzivnega vodstva šole v državi.

Pred začetkom samorefleksije

* Naredite raziskavo in dosezite soglasje o tem, katere udeležence povabiti ter kako vključiti tako ravnatelje kot oblikovalce politike.
* Povabite udeležence na srečanje (več informacij o tem najdete v naslednjem poglavju).
* Izvedite praktično organizacijo srečanja.
* Zagotovite kraj srečanja z ustreznimi zmogljivostmi.
* Pred srečanjem pripravite gradiva, vključno z naslednjim:
* Dnevni red
* Seznam udeležencev (v skladu s predpisi o varstvu podatkov posamezne države)
* Orodje za samorefleksijo v jeziku udeležencev Vse našteto bo udeležencem pomagalo pri pripravi, da bi lahko prispevali po svojih najboljših močeh.

Med potekom samorefleksije

* Dogodek naj vodi gostitelj/predsednik ali pa izberite moderatorja.
* Vključite ustrezne deležnike.
* Zberite informacije o srečanju za pripravo poročila o rezultatih aktivnosti.

Po zaključku samorefleksije

* Pripravite poročilo o glavnih točkah razprave na srečanju.

Udeleženci samorefleksije

Naloga udeležencev je razmišljanje o načinih podpore za ravnatelje za doseganje inkluzivnosti pri delu.

Pred aktivnostjo

* Pripravite se na sodelovanje v razpravi o inkluzivnem izobraževanju in vlogah ravnateljev.

Med aktivnostjo

* Aktivno prispevajte k razpravi.
* Posredujte povratne informacije o orodju za samorefleksijo.

Po aktivnosti

* Komentirajte osnutek poročila o samorefleksiji (glede na preference države).

2. poglavje: Praktična organizacija

Čeprav ima samorefleksija jasen cilj, je njena organizacija fleksibilna, saj lahko vsaka država izbere svoje lastne poudarke. Države se lahko odločijo za preučevanje posebnih šolskih skupnosti, regije ali kraja v okviru določene temeljne funkcije ravnateljev/vodstvenih ekip ali določenih kategorij znotraj temeljnih funkcij. To vpliva na izbiro udeležencev.

Aktivnost lahko traja pol dneva ali dlje. Temu je treba prilagoditi organizacijo.

Iskanje in vabljenje udeležencev

Za širšo refleksijo o podpori ravnateljem pri njihovi inkluzivnosti in pridobivanje različnih pogledov na uporabo orodja za samorefleksijo je treba k sodelovanju povabiti ključno skupino deležnikov. Obstoječe formalizirane strukture, ki omogočajo razpravo in izmenjavo mnenj med ravnatelji in vodstvenimi skupinami ter oblikovalci politik, bi lahko te olajšale oblikovanje fokusnih skupin. Deležnike je mogoče povabiti tudi v okviru poklicnega mreženja, združenj ali osebnih stikov.

Udeleženci lahko glede na cilje zastopajo različne stopnje izobraževalnega sistema. Zastopati morajo obe skupini deležnikov, ki sta opisani v nadaljevanju:

* **Vodje šol in vodstvene ekipe** vključujejo (vendar niso omejene na) ravnatelje, višje, srednje in učiteljske vodje, podporno osebje, strokovne skupnosti in podporne službe, člane šolskih svetov in sistemske deležnike, ki sodelujejo pri podpori vodstvu.
* **Oblikovalci politik** med drugim vključujejo oblikovalce politik na ravni skupnosti, občine, regije in države, ki so pristojni za izobraževanje ali druge sektorje, ki vplivajo na izobraževanje, kot so inšpektorji, zdravstvene in socialne službe ali osebe, ki so odgovorne za zagotavljanje kakovosti.

Seznama nista dokončna, saj se lahko skupine deležnikov med državami razlikujejo. Odvisni so tudi od prednostnega področja aktivnosti. Organizacijska ekipa se lahko na primer odloči za poudarek na določeni regiji in/ali šolski ravni. Pomembno je tudi povezati ravnatelje in vodstvene ekipe z oblikovalci politike, katerih odločitve vplivajo na njihovo delo.

Organizacijska ekipa mora udeležencem vsaj štiri tedne pred srečanjem poslati povabilo z informacijami o času in kraju srečanja.

Organizacija fokusnih skupin in predlagani dnevni red

Udeleženci so razdeljeni v fokusne skupine. Velikost posamezne skupine in število skupin sta lahko odvisna od števila vseh udeležencev. V vsaki skupini se določijo **moderator**, **merilec časa** in **zapisnikar**.

* **Moderator** vodi razpravo in poskrbi za to, da so slišani vsi glasovi.
* **Merilec časa** pazi na časovni potek aktivnosti.
* **Zapisnikar** vodi zapisnik za skupino.

Če je mogoče, vsaka skupina prejme prenosni računalnik (ali prinese svojega) za zapisovanje odgovorov v Wordovo predlogo orodja za samorefleksijo. Če te možnosti ni, lahko skupine svoje odgovore zapisujejo v natisnjeno različico orodja za samorefleksijo. Vsak udeleženec mora prejeti natisnjen izvod orodja.

Refleksija fokusne skupine ima **dve fazi:**

1. Udeleženci so razdeljeni v fokusne skupine glede na njihove vloge ravnateljev/članov vodstvenih ekip ali oblikovalcev politike (število udeležencev v posameznih skupinah se lahko razlikuje, vendar naj ne presega 8–10 ljudi na skupino). Ta del lahko traja 1,5–2 uri. Postopek je naslednji:
   1. Fokusna skupina ravnateljev/članov vodstvenih ekip obravnava [**samorefleksijo za ravnatelje**](#School_leaders).
   2. Fokusna skupina oblikovalcev politike obravnava [**samorefleksijo za oblikovalce politike**](#Policy_makers).
2. Udeleženci so nato razdeljeni v nove fokusne skupine. Vsako mešano skupino sestavlja enako število oblikovalcev politike in ravnateljev/članov vodstvenih ekip. Nove fokusne skupine izvajajo [**skupno samorefleksijo ravnateljev in oblikovalcev politike**](#Joint). Ta del lahko traja do 2 uri.

Predlagan dnevni red

V preglednici 31 je predstavljen približen časovni potek posamezne točke dnevnega reda. Časi so zgolj predlog in jih je mogoče prilagoditi kontekstu in možnostim posamezne države. Poskrbite za to, da udeleženci pred srečanjem prejmejo končno različico dnevnega reda.

Preglednica 31. Predlagan dnevni red

| **Čas** | **Seja** | **Prostor/praktični vidiki** |
| --- | --- | --- |
| 15 minut | Sprejem udeležencev, predstavitev udeležencev in razlaga poteka srečanja | Vsi skupaj |
| 1,5–2 uri | Fokusne skupine 1. faze  Ravnatelji/vodstvene ekipe in oblikovalci politike v ločenih skupinah | Ločene mize/prostori po skupinah |
| 15–30 minut | Odmor | – |
| 1,5–2 uri | Fokusne skupine 2. faze  Ravnatelji/vodstvene ekipe in oblikovalci politike skupaj v skupinah | Ločene mize/prostori po skupinah |
| 15–30 minut | Odmor | – |
| 15–30 minut | Skupne refleksije in komentarji vseh udeležencev | Vsi skupaj |

3. poglavje: Poročanje o samorefleksiji

Rezultate samorefleksije lahko zberete v poročilu o inkluzivnem vodstvu šole za sodelujoče šole in organizacije, ki so vključene v šolsko politiko v državi.

Orodje za samorefleksijo ponuja jasno strukturo za pripravo povzetka rezultatov. Ugotovitve fokusnih skupin za posamezni del orodja za samorefleksijo lahko zberete v poročilu, ki ima naslednjo zgradbo:

* Glavna vprašanja, ki jih je izpostavilo vodstvo šole
* Glavna vprašanja, ki so jih izpostavili oblikovalci politike
* Dogovorjena področja ukrepanja.

Priloga 2: Prilagoditev orodja za samorefleksijo razmeram v posameznih državah

Orodje za samorefleksijo je prosto dostopen dokument. Uporabniki ga tako lahko prevedejo in prilagodijo okviru politike, ki ureja posamezni šolski sistem, ter delu ravnateljev in vodstvenih ekip. Prilagoditve se lahko nanašajo na vloge ravnateljev/vodstvenih ekip, centralizirano ali decentralizirano upravljanje, jezik in terminologijo, ki se uporablja v državi, ali povezovanje obstoječih standardov/ukrepov z ustreznimi strukturami znotraj države.

Kot **prvi korak** pri prilagajanju orodja se predlaga uporaba pilotnega procesa. Pilotna uporaba orodja za samorefleksijo vključuje prepoznavo ustreznih deležnikov iz dveh skupin:

* **Vodje šol in vodstvene ekipe** vključujejo (vendar niso omejene na) ravnatelje, višje, srednje in učiteljske vodje, podporno osebje, strokovne skupnosti in podporne službe, člane šolskih svetov in sistemske deležnike, ki sodelujejo pri podpori vodstvu.
* **Oblikovalci politik** med drugim vključujejo oblikovalce politik na ravni skupnosti, občine, regije in države, ki so pristojni za izobraževanje ali druge sektorje, ki vplivajo na izobraževanje, kot so inšpektorji, zdravstvene in socialne službe ali osebe, ki so odgovorne za zagotavljanje kakovosti.

Seznama nista dokončna, saj se lahko skupine deležnikov med državami razlikujejo.

V **drugem koraku** povabimo ustrezne deležnike k razpravi o orodju. Ta lahko poteka v fokusnih skupinah (glejte [prilogo 1](#ANNEX1) za primer), v posamičnih razgovorih z deležniki ali v obliki ankete z vprašanji odprtega tipa. Če formalizirane strukture za srečevanje deležnikov že obstajajo, bi lahko omogočile razprave med ravnatelji in vodstvenimi ekipami ter oblikovalci politike. Deležnike je mogoče povabiti tudi v okviru poklicnega mreženja, združenj ali osebnih stikov.

V razpravi želimo ugotoviti, katere prilagoditve so potrebne za to, da postane orodje za samorefleksijo uporabno v državnem kontekstu. To bi lahko vključevalo:

* odločitev o tem, katero orodje je mogoče uporabiti;
* povezovanje orodja z aktualno politiko in zakonodajnim kontekstom (standardi v posamezni državi ali orodja za zagotavljanje kakovosti);
* preverjanje obstoja odvečnih vprašanj v državnem kontekstu;
* pregled in prilagoditev jezika in konceptov državnemu kontekstu ob ohranjanju glavne vizije izvirnega dokumenta in načel inkluzije;
* odločanje o procesu uporabe orodja za samorefleksijo v državi. To vključuje razmišljanje o orodju ter potrebi po usposabljanju ali pripravi pred uporabo orodja.

Upoštevajte, da lahko spremembe dokumenta vplivajo na notranje povezave, zlasti v preglednicah, ki povezujejo vloge ravnateljev in ukrepe politike, ter na povezavo z glosarjem.

Priloga 3: Glosar izrazov

Glosar vsebuje skupni jezik, ki naj ga uporabljajo vsi strokovnjaki. Za definicije so bili uporabljeni različni viri:

* Obstoječe definicije, ki se uporabljajo na mednarodni ravni, zlasti ključni izrazi, definirani v navedbah in citatih ključne literature (glejte [literaturo](#REFERENCES))
* Operativne definicije, razvite v okviru projektov SISL

Človekov razvoj

Dorczak trdi, da je glavna naloga ravnateljev »oblikovanje in razvoj talentov vseh učiteljev ali drugih članov osebja ter prepoznavanje in izkoriščanje potenciala vseh učencev« (2013, str. 55). Tako bo vodstvo šole, ki je osredotočeno na izboljšanje motivacije, zmogljivosti in delovnega okolja učiteljev, najverjetneje izboljšalo dosežke učencev.

V središču te strateške vloge se nahaja [spremljanje](#Monitoring) in nadzor ter vrednotenje poučevanja za zbiranje informacij, ki bodo zagotovile strokovni razvoj, ki bo »pomagal in motiviral vsakega učitelja, da bi delal z vsemi« učenci (Black in Simon, 2014, str. 160). To temelji na sposobnosti vodstva, da vzpostavi zmogljivost z razvijanjem znanja in veščin učiteljev ter spodbuja poklicno skupnost v vsej šoli, ki omogoča refleksiven dialog in sodelovanje o inkluzivnih poučevalnih praksah (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

Študija primera *Usposobiti učitelje* ugotavlja tudi potrebo, da vodje razvijejo vodstvene sposobnosti pri drugih – na primer »pri učiteljih in srednjih upraviteljih, da delijo ali si med seboj razdelijo vodstvene naloge« in ustvarjajo inkluzivno šolsko kulturo (Evropska agencija, 2015b, str. 51).

Deljeno vodenje

To najprej vključuje prenos odgovornosti na srednje vodstvene ekipe, ki so sposobne podpirati in upravljati prenos znanja in veščin, kadar je to potrebno. Kot drugo, celotnemu osebju in deležnikom šole omogoča, da prevzamejo odgovornost s spodbujanjem fleksibilnosti in izmenjave praks. Ta model vodenja torej vključuje interakcije med osebami v formalnih in neformalnih vodstvenih vlogah veliko bolj kot dejanja, ki jih izvajajo. Glavna skrb je, kako vodenje vpliva na izboljšanje organizacije in poučevanja (Harris, 2013).

Dobro počutje učencev

OECD definira dobro počutje učencev kot:

… psihološko, kognitivno, socialno in fizično delovanje ter zmožnosti, ki jih učenci potrebujejo za srečno in izpolnjujoče življenje. Taka definicija dobrega počutja združuje »pristop otrokovih pravic«, ki poudarja pravico vseh otrok do srečnega življenja »tukaj in zdaj«, z »razvojnim pristopom«, ki poudarja, kako pomembno je, da učenci razvijajo veščine in spretnosti za izboljšanje svojega trenutnega in prihodnjega dobrega počutja (Ben-Arieh et al., 2013) (2017, str. 61–62).

Določanje usmeritve

Vodenje je pomembno za usmerjanje, pri čemer se osredotoča na vrednote, na katerih temelji inkluzivna praksa, in na razpravo, ki tako prakso podpira. Poleg tega je bistvenega pomena za raziskovanje in izmenjavo pomena inkluzije, s ciljem spodbujanja najboljših interesov učencev tako v akademskem kot družbenem smislu, na podlagi poštenosti, pravičnosti in [enakosti](#Equity) (Stone‑Johnson, 2014). Vizija inkluzivne šole mora temeljiti na refleksiji deležnikov o tem, kaj je inkluzivna praksa, in razpravah o vrednotah, ki prispevajo k tej praksi (Ekins, 2013).

Pomemben dejavnik pri doseganju strateške vizije je skrb za razvoj strokovnih kompetenc učiteljev in osebja pri delu z različnimi skupinami učencev.

Enakost

Skladno z Unescovim inštitutom za statistiko enakost:

… »upošteva posledice socialne pravičnosti izobraževanja v povezavi s poštenostjo, pravičnostjo in nepristranskostjo njegove porazdelitve na vseh ravneh ali podsektorjih izobraževanja«. Enakost razumemo kot pošteno ali pravično porazdelitev. Enakost vključuje normativno presojo porazdelitve, vendar se bo način presoje razlikoval (2018, str. 17).

Skladno s Svetom Evropske Unije:

… je treba razlikovati med enakostjo in pravičnostjo, zato bi se morali sistemi izobraževanja odmakniti od tradicionalne miselnosti, da je potreben »enotni pristop za vse«. Čeprav je zagotavljanje enakih možnosti za vse ključno, si je treba prizadevati tudi za »enakost« pri ciljih, vsebini, učnih metodah in oblikah učenja v sistemih izobraževanja in usposabljanja, da bi omogočili dostop do kakovostnega izobraževanja za vse (2017, str. 4).

Formativno ocenjevanje

Formativno ocenjevanje:

… učenca postavlja v središče procesa ocenjevanja. Zagotavlja podlago za personalizacijo glede na učenčeve interese in sposobnosti.

Za razliko od končne ocene (»ocenjevanja uspešnosti učenja«), ki je tradicionalno povezano s standardiziranimi testi z visokimi vložki in odgovornostjo, lahko formativno ocenjevanje vključuje učence, kar jim omogoča, da dejavneje sodelujejo pri svojem učenju. Običajno se izvaja v sodelovanju z drugimi in ima lahko znaten pozitiven vpliv na dosežke učencev ([Evropska agencija, brez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Inkluzivni ravnatelji

Inkluzivni ravnatelji (ali vodstvene ekipe) zagotavljajo, »da so vsi učenci vseh starosti deležni priložnosti za smiselno, visokokakovostno izobraževanje v svoji lokalni skupnosti, skupaj s svojimi prijatelji in vrstniki« ([Evropska agencija, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1). Vizijo inkluzivnega izobraževanja uresničujejo tako, da postavijo jasno usmeritev, razvijejo šolsko organizacijo in gradijo usposobljenost osebja, da bi zadovoljili potrebe vseh učencev, vključno s tistimi, ki so najbolj izpostavljeni izključenosti. Vodje združujejo elemente [poučevalnih](#instructional), [transformativnih](#Transformative) modelov in modelov [deljenega vodenja](#distributed). Prevzamejo odgovornost za vse učence in jih cenijo.

Inkluzivno vodstvo šole

Inkluzivno vodstvo šole ne zajema samo organizacije. Njegov cilj je obravnavati neenakost za izgradnjo skupnosti in polne udeležbe. Osredotoča se na razvoj inkluzivne kulture, kjer vsi deležniki prejmejo podporo, da lahko sodelujejo, cenijo raznolikost in zagotovijo, da bodo **vsi** učenci, vključno s tistimi, ki so najbolj izpostavljeni izključenosti, prejeli visokokakovostno izobraževanje.

Inkluzivno vodstvo šole se opira na različne fokuse treh modelov vodenja in jih združuje (Evropska agencija, 2018):

* [Poučevalni](#instructional): določanje vizije in usmeritve glede učenja, dosežkov vseh učencev in njihovega [dobrega počutja](#wellbeing);
* [Transformativni](#Transformative): izboljšanje agencije, spodbujanje inovacij in sprememb ali organizacijsko učenje;
* [Deljeni](#distributed): ustvarjanje skupnega, kolektivnega ali organizacijskega vodstva šole s cilji znotraj in zunaj šole.

Inovativni pristopi in izobraževanje

Inovativni pristopi v izobraževanju se osredotočajo na to, da vsakemu učencu »omogočijo, da doseže poštene in primerljive rezultate« (Kukulska-Hulme et al., 2021, str. 27). To lahko vključuje razvijanje ustvarjalnih načinov prilagajanja učne prakse raznolikosti učencev glede na njihovo različno ozadje, sposobnosti, motivacijo, potrebe po povratnih informacijah in njihove različne načine kazanja napredka in učenja. Inovativnost v tem smislu je povezana z naravnimi razlikami znotraj skupine učencev in:

… mora zagotoviti enakopravnost pri možnostih dostopa do izobraževanja, osredotočiti pa se mora tudi na to, kako lahko pedagogika vodi k pravičnosti in nepristranskosti (»enakosti«) pri poučevanju in rezultatih (ibid.).

Interdisciplinarnost

Interdisciplinarnost … poziva strokovnjake »z več kot enega akademskega področja« k sodelovanju pri »preučevanju teme, vprašanja ali tematike« (Pedagogy in Action, brez datuma).

Izobraževanje/praksa/pedagogika, osredotočena na učenca

Učinkoviti kontinuumi podpore v sistemih inkluzivnega izobraževanja zajemajo personalizirane pristope k učenju, ki vključujejo vse učence in podpirajo njihovo aktivno udeležbo v procesu učenja. To vključuje razvoj na učenca osredotočenega učnega načrta in okvirjev ocenjevanja; fleksibilno usposabljanje in priložnosti za nadaljnji strokovni razvoj za vse izobraževalce, ravnatelje in oblikovalce odločitev; in dosledne postopke vodenja na vseh ravneh sistema (Watkins, 2017).

Kontinuum podpore

Obstoj učenja, fizične in družbene podpore in ukrepanja. Ti obsegajo manj in bolj intenzivne oblike glede na potrebe tistih, ki zahtevajo/potrebujejo podporo ([Evropska agencija, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) podpira ekološki pristop do posebnih potreb, kjer je poudarek na sredstvih (človeških, ekonomskih in materialu), potrebnih za ustvarjanje dostopnih kontekstov učenja, ter na medsebojni odvisnosti med različnimi strokovnjaki v kraju za zagotavljanje kontinuuma ukrepanja v življenju učenca ([Evropska agencija, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), str. 30).

Kritični prijatelj

Costa in Kallick definirata kritičnega prijatelja kot:

… zaupanja vredno osebo, ki zastavlja provokativna vprašanja, posreduje podatke za preučitev iz drugega zornega kota ter oblikuje kritiko dela osebe ... Kritični prijatelj si vzame čas za to, da v celoti spozna kontekst predstavljenega dela in rezultate, za katere si oseba ali skupina prizadeva. Prijatelj zagotavlja podporo za doseganje uspeha pri delu (1993, str. 50).

Ocenjevanje za učenje

Številne države uporabljajo izraz v splošnem pomenu za:

… postopke ocenjevanja, ki zagotavljajo informacije za sprejemanje odločitev o metodah poučevanja in naslednjih korakih v učenju učencev. Ocenjevanje za učenje je proces, ki ga običajno izvajajo učitelji/drugi strokovnjaki v učilnicah. Vključuje ugotavljanje in razlago dejstev ter delo z učenci za ugotavljanje, česa so se naučili, naslednje korake, ki jih je treba sprejeti, in najboljše načine za nadaljevanje ([Evropska agencija, brez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Organizacijski razvoj

Ravnatelji igrajo ključno vlogo pri izvajanju inkluzivne politike in prakse ter zlasti pri ustvarjanju šolske kulture, ki sprejema raznolikost in spodbuja inkluzijo (Cherkowski in Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Tako so ravnatelji odgovorni tudi za ohranjanje kolegialne in interaktivne šolske kulture, ki je usmerjena v podporo učiteljem in učencem v celotnem izobraževalnem procesu. Določanje tona inkluzivne kulture zahteva, da dajo ravnatelji poudarek na negovanje učiteljeve morale, partnerstvo s starši in strokovno kolegialnost. To bo nadalje vplivalo na učno okolje, ki je ustvarjeno za učence (Fultz, 2017).

Strateška uporaba človeških in finančnih virov ter njihovo usklajevanje s pedagoškimi nameni lahko vplivata na način, kako šolske dejavnosti izboljšujejo poučevanje in učenje. Zaradi tega morajo ravnatelji sodelovati pri odločitvah o zaposlovanju učiteljev. Možnost izbire učiteljskega osebja je osrednjega pomena za vzpostavitev šolske kulture in zmogljivosti, ki ugodno vplivajo na dosežke učencev (Stoll in Temperley, 2010).

Poklicna odgovornost in obveznosti

Glavna odgovornost učiteljev je zagotavljanje visokokakovostnih navodil.

Poklicna odgovornost je zasnovana z udeležbo učiteljev in se opira na njihovo strokovno znanje in izkušnje ter strokovnost. Sistemi, ki vključujejo poklicno odgovornost, na splošno izhajajo iz zaupanja javnosti v učiteljski poklic za zagotavljanje visokokakovostnega izobraževanja (UNESCO, 2017).

Pristop, ki temelji na pravicah

Namen pristopa k izobraževanju na osnovi človekovih pravic je, da »vsakemu otroku zagotovi kakovostno izobraževanje, ki spoštuje in spodbuja njegovo pravico do dostojanstva in optimalnega razvoja« (UNICEF, 2007, str. 1).

Refleksija učiteljev

Refleksivna praksa pomeni »učenje iz izkušenj v smeri pridobivanja novih spoznanj o sebi in praksi« (Finlay, 2008, str. 1).

Refleksija je sistematičen proces pregleda za vse učitelje, ki vam omogoča medsebojno povezovanje izkušenj, da lahko poskrbite za maksimalen napredek svojih učencev (Cambridge Assessment International Education, brez datuma).

Samopregledovanje

Stalno samopregledovanje šole predstavlja strateški proces poizvedovanja. Osebju šole omogoča, da sistematično ugotavlja svoje uspehe in izzive pri poučevanju, učenju in delovanju šole. Redni, načrtovani proces preverjanja je namenjen spodbujanju trajnostne kulture strokovne refleksije, ki je osredotočena na dosežke učencev in izboljšavo šole [(Evropska agencija, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Šolska skupnost

Ta vključuje skupino ljudi, ki so tesno povezani s šolo – njene učitelje, upravnike, učence in družine učencev ([Evropska agencija, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Spremljanje

Kot trdita Black in Simon (2014), sta spremljanje in ocenjevanje učiteljev osrednjega pomena za inkluzivno vodstvo šole. Njihova vloga je zbiranje informacij za zagotavljanje strokovnega razvoja, ki bo podpiral in motiviral vsakega učitelja za delo za vse učence.

Standardi

Standardi so izjave o želenih rezultatih izobraževalnega sistema, s katerimi se strinjajo ključni deležniki ([Evropska agencija, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Strokovno izobraževanje in razvoj

Strokovno izobraževanje se nanaša na vsako dejavnost, ki jo izvajajo strokovnjaki za izobraževanje, katere cilj je spodbuditi njihovo razmišljanje in strokovno znanje ter izboljšati njihovo prakso ter zagotoviti, da prejmejo ključne informacije in so ažurni ([Evropska agencija, brez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Kontinuum strokovnega izobraževanja učiteljev se nanaša na celotno paleto priložnosti za strokovno izobraževanje učiteljev v njihovi karieri. Vključuje začetno usposabljanje učiteljev, uvajanje v delo, nadaljnji strokovni razvoj, strokovno izobraževanje za ravnatelje in izobraževalce učiteljev, pa tudi strokovno izobraževanje specializiranega osebja in podpornega osebja, vključenega v inkluzivne razrede/šole ([Evropska agencija, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Temeljne funkcije vodstva šole

Raziskave so prepoznale glavne organizacijske funkcije, ki jih je treba uporabiti za učinkovito delovanje inkluzivnih šol (Billingsley, McLeskey in Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey in Waldron, 2015; Skoglund in Stäcker, 2016). Te funkcije se uvrščajo v tri obsežne kategorije: [določanje usmeritve](#SettingDirection), [človekov razvoj](#Human) in [organizacijski razvoj](#Organisational). Izvajanje teh funkcija podpira vodje v izzivih šolske kulture, ki prepoznava in se odziva na učence. Ravnateljem omogočajo, da ustvarijo inkluzivno šolsko kulturo s poudarkom na učnem okolju, kjer se pričakuje, da bo vsak učenec skozi kakovostno izobraževanje postal dragocen udeleženec.

Transformativno vodenje

Transformativno vodenje daje poudarek postavitvi vizije in navdihu. Posveča se vzpostavljanju struktur in kultur za dvig kakovosti poučevanja in učenja, [določanju usmeritve](#SettingDirection), razvoju ljudi in (pre)oblikovanju organizacije (Day, Gu in Sammons, 2016). Transformativno vodstvo šole je tradicionalno povezano s sposobnostjo spodbujanja sprememb in inovacij z vplivom na ljudi in kulture v šolah (Navickaitė, 2013).

Vizija inkluzivnega izobraževanja

Končna vizija sistemov inkluzivnega izobraževanja je zagotavljanje, da so vsi učenci vseh starosti deležni priložnosti za smiselno, visokokakovostno izobraževanje v svoji lokalni skupnosti, skupaj s svojimi prijatelji in vrstniki ([Evropska agencija, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1).

Vodenje poučevanja

Vodenje poučevanja poudarja pomen postavljanja jasnih izobraževalnih ciljev, načrtovanja učnega načrta ter ocenjevanja učiteljev in poučevanja. Glavni poudarek je na odgovornosti vodij za spodbujanje boljših merljivih rezultatov za učence, ki postavlja v ospredje pomen izboljšanja kakovosti poučevanja in učenja v razredu (Day, Gu in Sammons, 2016).

Vodenje poučevanja prav tako poudarja ustvarjanje podpornega, spodbudnega delovnega okolja, ki lahko podpira razvoj praks poučevanja, ki so najbolj primerne za izboljšanje akademske uspešnosti (Hansen in Lárusdóttir, 2015). Ta vrsta vodenja se imenuje tudi »vodenje, osredotočeno na učenje, vodenje za učenje ali vodenje učnega načrta«, saj se ena ključna razsežnost osredotoča na razvoj in usklajevanje učinkovitega šolskega učnega načrta (Gumus, Bellibas, Esen in Gumus, 2018).

Vodstvo šole

Vključuje vse, ki imajo vodstvene vloge v šolah in učnih skupnostih. Taki vodje se lahko imenujejo tudi ravnatelji, direktorji šol ali predstojniki. Vodstvo šole ima več ravni, vključno z učitelji, srednjim in višjim vodstvom. V tej vlogi se osredotočajo na pridobivanje in usmerjanje talentov in energije učiteljev, učencev in staršev za doseganje skupnih izobraževalnih ciljev.

Vodenje šole zajema tako vodstvo kot upravo. Pomembno je priznati, da potrebujejo ravnatelji uravnovešenost teh dveh procesov. Vodstvo je osredotočeno na vrednote, vizijo in prihodnost, medtem ko se uprava ukvarja z delovanjem v sedanjosti (West-Burnham in Harris, 2015).

Literatura

Billingsley, B., McLeskey, J. in Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Vodstvo ravnatelja: Premik proti inkluzivnim šolam z visokimi dosežki za študente invalide]*. 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 dostop: december 2018)

Black, W. R. in Simon, M. D., 2014. ‘Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices’ [Vodenje za vse študente: Načrtovanje in bolj inkluzivne šolske prakse] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, brez datuma. *Getting started with Reflective Practice [Začetek z refleksivno prakso]*.   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (Zadnji dostop: september 2021)

Cherkowski, S. in Ragoonaden, K., 2016. ‘Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development’ [Vodenje za raznolikost: Kompetentnost medkulturne komunikacije kot strokovni razvoj] *Teacher Learning and Professional Development,* 1 (1), 33–43

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

Day, C., Gu, Q. in Sammons, P., 2016. ‘The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference’ [Vpliv vodenja na uspeh učencev: Kako uspešni ravnatelji uporabljajo transformacijske in poučevalne prakse za ustvarjanje razlik] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (Zadnji dostop: december 2018)

Dorczak, R., 2013. ‘Inclusion Through the Lens of School Culture’ [Inkluzija skozi objektiv šolske kulture], v G. Mac Ruairc, E. Ottesen in R. Precey (ur.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. ‘Special Education within the Context of an Inclusive School’ [Posebno izobraževanje v kontekstu inkluzivne šole], v G. Mac Ruairc, E. Ottesen in R. Precey (ur.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* *[Uvod v razvoj inkluzivne šole]*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, 2015a. *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) (Zadnji dostop: november 2020)

Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Usposobiti učitelje za spodbujanje inkluzivnega izobraževanja. Študija primera pristopov k usposabljanju in podpori inkluzivni učiteljski praksi].* (V. Donnelly, ur.). 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 dostop: november 2020)

Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Podpiranje inkluzivnega vodstva šole: Pregled literature]*. (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly in M. Turner‑Cmuchal, ur.). Odense, Danska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review](http://www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review) (Zadnji dostop: november 2021)

Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Inkluzivno vodstvo šole: Praktični vodnik za razvoj in pregled okvirov politik]*. (M. Turner‑Cmuchal in E. Óskarsdóttir, ur.). Odense, Danska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (Zadnji dostop: september 2021)

Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Strokovno izobraževanje o inkluziji za učitelje: Poročilo o metodologiji]*. (A. De Vroey in S. Symeonidou, ur.). Odense, Danska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](http://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (Zadnji dostop: november 2021)

Evropska agencija za izobraževanje oseb s posebnimi potrebami in inkluzivno izobraževanje, brez datuma. *Glossary [Glosar]*.   
[www.european-agency.org/resources/glossary](http://www.european-agency.org/resources/glossary) (Zadnji dostop: september 2021)

Evropska agencija za razvoj izobraževanja na področju posebnih potreb, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Organizacija zagotavljanja v pomoč inkluzivnemu izobraževanju – 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 dostop: november 2021)

Finlay, L., 2008. ‘Reflecting on “Reflective practice”’ [Refleksija o »refleksivni praksi«] *Practice-based Professional Learning Paper 52*. The Open University [Odprta univerza]. [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 dostop: september 2021)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Deset korakov za resnično vodenje v šolah]*. New York: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. in Gumus, E., 2018. ‘A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014’ [Sistematični pregled študij o modelih vodenja in izobraževalne raziskave od 1984 do 2014] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (Zadnji dostop: december 2018)

Hansen, B. in Lárusdóttir, S. H., 2015. ‘Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals’ [Vodenje poučevanja v obveznem šolstvu na Islandiji in vloga ravnateljev] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Deljeno vodenje je pomembno: Perspektive, praktični vidiki in potencial]*. 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 [Ustvarjanje strokovne učne skupnosti za ravnatelje: Vpogled v proces sprememb iz ravnateljeve perspektive]*. 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. in Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Inovativna pedagogika 2021: Inovativnost odprte univerze, poročilo 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 dostop: november 2021)

Leithwood, K. A., 2021. ‘Review of Evidence about Equitable School Leadership’ [Pregled dejstev o pravičnem vodenju šol] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (Zadnji dostop: november 2021)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Vključitev inkluzije – raziskovanje inkluzivnega izobraževanja za vodstvo šole]*. Ključni članek za razpravo, 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 dostop: december 2018)

McLeskey, J. in Waldron, N. L., 2015. ‘Effective leadership makes schools truly inclusive’ [Učinkovito vodenje naredi šolo zares inkluzivno] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (Zadnji dostop: december 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’ [Izražanje ravnateljevega strokovnega vodstva v procesu organizacijski sprememb: Študija primera litovskih splošnih šol] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. ‘Students’ well-being: What it is and how it can be measured’ [Dobro počutje učencev: Kaj pomeni in kako ga je mogoče izmeriti], v *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being.* Pariz: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (Zadnji dostop: november 2021)

Pedagogy in Action, brez datuma. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Interdisciplinarni pristopi k poučevanju]*. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (Zadnji dostop: september 2021)

Skoglund, P. in Stäcker, H., 2016. ‘How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability’ [Kako lahko izobraževalni sistem zagotovi podporo vsem učencem? Vodenje v smislu prelomne točke, osredotočeno na kulturne spremembe in inkluzivno zmogljivost], v A. Watkins in C. Meijer (ur.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. in Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Izboljšave vodstva šole: Komplet orodij]*. Pariz: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (Zadnji dostop: december 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 dostop: december 2018)

Svet Evropske Unije, 2017. *Sklepi Sveta in predstavnikov vlad držav članic, ki so se sestali v okviru Sveta, o vključujoči različnosti, ki omogoča dostop do kakovostnega izobraževanja za vse.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (Zadnji dostop: november 2021)

UNESCO, 2017. ‘Accountable teachers’ [Odgovorni učitelji] *Global Education Monitoring Report 2017/8*. Pariz: UNESCO. [gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (Zadnji dostop: september 2021)

Unescov inštitut za statistiko, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Priročnik o merjenju enakosti v izobraževanju]*. Montreal: Unescov inštitut za statistiko. [uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf) (Zadnji dostop: november 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 [Pristop k izobraževanju za vse, ki temelji na človekovih pravicah: Okvir za uresničevanje otrokove pravice do izobraževanja in pravic v okviru izobraževanja]*. New York: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (Zadnji dostop: november 2020)

Watkins, A., 2017. ‘Inclusive Education and European Educational Policy’ [Inkluzivno izobraževanje in evropska izobraževalna 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 dostop: november 2020)

West-Burnham, J. in Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Dnevniki vodenja: Pogovori in aktivnosti za vodstvene ekipe]*. Carmarthen: Crown House Publishing

1. Ta dokument vsebuje zunanje in notranje povezave. Notranje povezave vodijo do definicij izrazov v slovarju ali do povezanih delov dokumenta. [↑](#footnote-ref-2)