Inkluzivno rukovodstvo škole

**Alat za samorefleksiju o politici i praksi**

**Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje**

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje (Agencija) je nezavisna i samoupravna organizacija. Agenciju sufinansiraju ministarstva obrazovanja njenih država članica i Evropska komisija putem bespovratnih sredstava za poslovanje u okviru programa za obrazovanje Evropske unije (EU).

Podrška Evropske komisije za pripremu ove publikacije ne predstavlja potvrdu sadržaja koji odražava samo stanovišta njegovih autora, i zbog toga se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo koju upotrebu ovde sadržanih informacija.

Stanovišta koja je u ovom dokumentu iznela neka osoba ne predstavljaju nužno zvanična stanovišta Agencije, njenih država članica ili Evropske komisije.

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

Urednice: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir i Margarita Bilgeri

Ova publikacija je resurs otvorenog izvora. To znači da možete slobodno da joj pristupite, da je koristite, izmenite i širite sa primerenim odavanjem zasluga Evropskoj agenciji za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje. Više informacija o politici Agencije u vezi sa otvorenim pristupom potražite na adresi: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Ovu publikaciju možete navoditi na sledeći način: Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2021. *Inkluzivno rukovodstvo škole: Alat za samorefleksiju o politici i praksi.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir i M. Bilgeri, urednice). Odense, Danska

Agencija sa zahvalnošću potvrđuje doprinos država članica klastera koje su učestvovale u projektu: László Kiss i Andrea Perlusz, Mađarska; Brendan Doody i Anna Mai Rooney, Irska; Josanne Ghirxi i Alexandra Vella, Malta; Elisabeth Högberg i Niclas Rönnström, Švedska.

Ovaj rad je pod licencom [Creative Commons Autorstvo-Nekomercijalno-Deliti pod istim uslovima 4.0 Međunarodna licenca](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Ovu publikaciju možete slobodno da delite i prilagođavate.

U cilju veće pristupačnosti, ovaj izveštaj dostupan je na 26 jezika i u pristupačnom elektronskom formatu na veb-sajtu Agencije: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Ovo je prevod originalnog teksta na engleskom jeziku. U slučaju nedoumica o tačnosti informacija u prevodu, pogledajte originalni tekst na engleskom jeziku.

ISBN: 978-87-7110-990-0 (elektronski)

**Sekretarijat**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Tel.: +45 64 41 00 20

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

**Kancelarija u Briselu**

Rue Montoyer, 21

BE-1000 Brussels Belgium

Tel.: +32 2 213 62 80

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

**SADRŽAJ**

[Uvod 5](#_Toc95145484)

[Cilj i upotreba alata za samorefleksiju 6](#_Toc95145485)

[Samorefleksija za direktore škola 8](#_Toc95145486)

[Preporuke za direktore škola i rukovodeće timove 8](#_Toc95145487)

[Korak 1: Utvđivanje šta praksa trenutno postiže i koje su njene glavne snage i izazovi 8](#_Toc95145488)

[Korak 2: Davanje prioriteta pitanjima koje treba rešiti da bi se postigla inkluzivna   
praksa 9](#_Toc95145489)

[Korak 3: Utvrđivanje koje podrške politici postoje ili su potrebne da bi se podržala inkluzivna praksa 9](#_Toc95145490)

[1. Uloga inkluzivnih direktora škola u određivanju pravca 10](#_Toc95145491)

[2. Uloga inkluzivnih direktora škole u organizacionom razvoju 14](#_Toc95145492)

[3. Uloga inkluzivnih direktora škola u ljudskom razvoju 19](#_Toc95145493)

[Samorefleksija za kreatore politike 23](#_Toc95145494)

[Uputstva za kreatore politike 23](#_Toc95145495)

[Korak 1: Identifikovanje mera politike koje postoje, koje treba da se unaprede ili   
možda nedostaju 24](#_Toc95145496)

[Korak 2: Identifikovanje mera koje mogu biti prioriteti i koje se moraju rešiti u daljem razvoju politike 24](#_Toc95145497)

[A. Mere politike neophodne za podršku uloge inkluzivnih direktora škole u određivanju pravca 25](#_Toc95145498)

[B. Mere politike neophodne za podršku uloge inkluzivnih direktora škole u organizacionom razvoju 28](#_Toc95145499)

[C. Mere politike neophodne za podršku uloge inkluzivnih direktora škola u ljudskom razvoju 33](#_Toc95145500)

[Zajednička samorefleksija direktora škola i kreatora politike 37](#_Toc95145501)

[Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u određivanju pravca 38](#_Toc95145502)

[1. Gde smo sada? Razmena snaga, mogućnosti i oblasti za dalje istraživanje 38](#_Toc95145503)

[2. Gde želimo da budemo? Razmena mišljenja o oblastima poboljšanja i zajedničkim ciljevima 40](#_Toc95145504)

[3. Na šta se obavezujemo? Razmena koja vodi ka akcijama koje treba da preduzmu obe strane 42](#_Toc95145505)

[Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u organizacionom razvoju 43](#_Toc95145506)

[1. Gde smo sada? Razmena snaga, mogućnosti i oblasti za dalje istraživanje 43](#_Toc95145507)

[2. Gde želimo da budemo? Razmena mišljenja o oblastima poboljšanja i zajedničkim ciljevima 45](#_Toc95145508)

[3. Na šta se obavezujemo? Razmena koja vodi ka akcijama koje treba da preduzmu obe strane 47](#_Toc95145509)

[Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u ljudskom razvoju 48](#_Toc95145510)

[1. Gde smo sada? Razmena snaga, mogućnosti i oblasti za dalje istraživanje 48](#_Toc95145511)

[2. Gde želimo da budemo? Razmena mišljenja o oblastima poboljšanja i zajedničkim ciljevima 50](#_Toc95145512)

[3. Na šta se obavezujemo? Razmena koja vodi ka akcijama koje treba da preduzmu obe strane 52](#_Toc95145513)

[Dodatak 1: Vodič za korišćenje alata za samorefleksiju 54](#_Toc95145514)

[Odeljak 1: Uloge i odgovornosti 54](#_Toc95145515)

[Organizacioni tim 54](#_Toc95145516)

[Učesnici aktivnosti samorefleksije 55](#_Toc95145517)

[Odeljak 2: Praktična organizacija 55](#_Toc95145518)

[Pronalaženje i pozivanje učesnika 55](#_Toc95145519)

[Organizovanje fokusnih grupa i predloženi plan rada 56](#_Toc95145520)

[Odeljak 3: Izveštavanje o aktivnosti samorefleksije 57](#_Toc95145521)

[Dodatak 2: Prilagođavanje alata za samorefleksiju kontekstima zemlje 58](#_Toc95145522)

[Dodatak 3: Rečnik termina 60](#_Toc95145523)

[Reference 67](#_Toc95145524)

Uvod

Ovaj alat za samorefleksiju je rezultat projekta [Podrška inkluzivnom rukovođenju škole](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL) Evropske agencije za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje (Agencija). Ovaj alat se zasniva na okviru SISL politike, pod nazivom *Inclusive School Leadership: [A practical guide to developing and reviewing policy frameworks](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)* *[Inkluzivno rukovodstvo škole: Praktični vodič za razvoj i pregled okvira politike]* (Evropska agencija, 2020a). Okvir politike postavlja viziju, vodeće principe, svrhe i ciljeve, kao i okvir predloženih standarda i odgovarajuće mere politike u cilju podrške inkluzivnom rukovodstvu škole.

Alat za samorefleksiju se nadograđuje na ova dva poslednja pitanja: standarde aspiracije za inkluzivno rukovodstvo škole i okvir podrške za politiku. On omogućava refleksiju i razmenu između različitih zainteresovanih strana da bi se identifikovale praznine kojima se treba posvetiti. Okvir politike i alat za samorefleksiju su razvijeni tokom procesa neprekidne saradnje između tima Agencije i klaster tima zemlje.

Ovaj alat za samorefleksiju ima za cilj da stimuliše profesionalni dijalog i razvoj politike saradnje u okviru škola i između njih, kao i na različitim nivoima politike. On je namenjen:

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

U okviru ovog alata, **inkluzivno obrazovanje** se shvata u svom najširem smislu. To znači maksimalno povećanje učešća učenika, ostvarivanje postignuća, podrška [dobrobiti](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) i stvaranje osećaja pripadnosti **svih** učenika, uključujući i one podložne isključivanju.

Alat se oslanja na dva glavna elementa navedena u [okviru SISL politike](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): [standarde](#Standards) aspiracije za direktore škola i mere politike neophodne za podršku direktora škola u postizanju tih standarda. Informacije o načinu prilagođavanja alata kontekstima zemlje potražite u [Dodatku 2](#ANNEX2).

U ovom dokumentu **direktor škole** odnosi se na sve one na rukovodećim pozicijama u školama i obrazovnim zajednicama. Alat se zasniva na istraživanju o liderstvu. U okviru ovog polja postoji razlika između lidera i liderstva. Po pravilu, liderstvo se smatra organizacionom funkcijom koja se deli ili [raspodeljuje](#distributed) na više osoba. Liderstvo sa pravnog stanovišta može da pretpostavi samo jednog lidera. Međutim, pristup zasnovan na istraživanju podrazumeva liderstvo kao kolektivni fenomen. Pretpostavka ovog alata je da svaki direktor škole treba da stremi da postane **[inkluzivni direktor škole](#leader)** i da primenjuje **[rukovodstvo škole](#Schoolleadership) koje promoviše inkluziju**.

**Inkluzivni direktori škola** imaju **viziju** da „svako dete i učenik bilo kog uzrasta“ treba da dobije „visokokvalitetno“ obrazovanje „u svojoj lokalnoj zajednici, pored svojih prijatelja i vršnjaka“ (Evropska agencija, 2015a, str. 1).

Inkluzivno rukovodstvo škole nije nezavisno od politika koje se odnose na njega. **Mere politike koje pružaju podršku** treba da omoguće pojedinačnim direktorima škola ili rukovodećim timovima da streme ka svojoj [viziji](#Vision).

Cilj i upotreba alata za samorefleksiju

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

1. [**Refleksija za direktore škola**](#School_leaders) kako da razviju svoju inkluzivnu praksu u cilju ostvarivanja inkluzivnog obrazovanja. Alat poziva **direktore škola** da razmisle o svojim sopstvenim praksama. Pitanja se zasnivaju na standardima aspiracije koji se smatraju indikatorima inkluzivnog rukovođenja školom i sredstvom za postizanje šireg cilja inkluzivnog obrazovanja za sve.
2. [**Refleksija za kreatore politike**](#Policy_makers) o merama politike neophodnim za podršku inkluzivnim direktorima škola u svojoj praksi.
3. [**Zajednička refleksija**](#Joint) **i dijalog direktora škola i kreatora politike** o ključnim pitanjima u svakoj oblasti kojima se treba baviti. Usmeravajuća pitanja podstiču diskusije o akcijima koje treba da se preduzmu nakon što se identifikuju prioriteti.

Cilj je zajednički dijalog, te bi stoga bilo idealno da se sve tri opcije koriste za samorefleksiju. Međutim, prve dve opcije se mogu koristiti nezavisno ili zajedno kao osnova za zajedničku refleksiju na svim nivoima fokusiranjem na pojedinačne osnovne funkcije navedene u nastavku ili radom sa određenim zainteresovanim stranama.

Pre nego što se obavi zajednička samorefleksija, neophodno je da se obavi samorefleksija direktora škola, kao i samorefleksija kreatora politike. Te samorefleksije se mogu obaviti u celosti, ograničeno na pojedine odeljke [određivanja pravca](#SettingDirection), [organizacionog razvoja](#Organisational) i [ljudskog razvoja](#Human), ili fokusirano na određene kategorije u okviru pojedinih odeljaka.

Pitanja na nivou prakse i politike pružaju smernice za odgovor na sledeće:

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

Tri **[osnovne funkcije](#Core)** [**inkluzivnog rukovođenja školom**](#leadership) predstavljaju okvir refleksije o ovim pitanjima:

* [**Određivanje pravca**](#SettingDirection): Liderstvo je važno za usmeravanje sa fokusom na vrednosti koje su temelj inkluzivne prakse i na razgovor koji podržava inkluzivnu praksu.
* [**Organizacioni razvoj**](#Organisational): Rukovodioci i rukovodeći timovi igraju ključnu ulogu u implementiranju inkluzivne politike i razvoju školske prakse koja je ravnopravna i inkluzivna. Oni su odgovorni za kreiranje organizacionog okruženja koje podržava školsku praksu i podstiče napredak škole ka inkluzivnom obrazovanju. Oni su takođe odgovorni za održavanje školske kulture koja je kolegijalna, interaktivna i fokusirana na pružanje podrške nastavnicima i učenicima tokom celog obrazovnog procesa. Ispunjavanjem ovih funkcija direktorima škola je omogućeno da kreiraju inkluzivnu školu sa fokusom na okruženje za učenje, gde je svaki učenik dragoceni učesnik za koga se očekuje da se ostvari putem kvalitetnog obrazovanja.
* [**Ljudski razvoj**](#Human): Liderstvo je jedan od ključnih pokretača kvaliteta podučavanja, što je jedan od najvažnijih uticaja na postignuće učenika na nivou škole. Ljudski razvoj obuhvata izgradnju i razvoj kapaciteta samih direktora škola, nastavnika i osoblja u školama. Pružanje podrške, [monitoring](#Monitoring) i procena prakse podučavanja su suština ove strateške uloge.

U okviru svake funkcije, pitanja su grupisana u određene kategorije ili aspekte liderstva koji promovišu inkluziju. Direktori škola ne moraju da odgovore na sva pitanja odjednom. Oni zapravo mogu da koriste alat za razmišljanje o određenim kategorijama i aspektima.

Fokusne grupe za zajedničku refleksiju sastoje se od zainteresovanih strana uključenih u preliminarne refleksije za direktore škola i kreatore politike.

Ukoliko već postoje formalne strukture koje omogućavaju razmenu između direktora škola, rukovodećih timova i kreatora politike, one mogu da olakšaju uspostavljanje fokusnih grupa za zajedničku refleksiju. Međutim, one nisu preduslov za zajedničku refleksiju. Fokusne grupe mogu da se organizuju kao pojedinačni sastanci za razmenu refleksija zainteresovanih strana.

Ovaj dokument sadrži tri dodatka koji pomažu pri upotrebi alata za samorefleksiju:

[Dodatak 1](#ANNEX1): Vodič za korišćenje alata za samorefleksiju. On daje primer kako pripremiti i usmeravati korišćenje SISL alata za samorefleksiju.

[Dodatak 2](#ANNEX2): Prilagođavanje alata za samorefleksiju kontekstima zemlje. On objašnjava korake koje treba preduzeti da bi se alat prilagodio različitim nacionalnim kontekstima.

[Dodatak 3](#ANNEX3): Rečnik termina.

Samorefleksija za direktore škola

Ovaj odeljak o alatu za samorefleksiju se odnosi na direktore škola i rukovodeće timove. On im omogućava da razmisle o svojoj praksi inkluzivnog rukovodstva škole, nezavisno od okruženja u kome rade.

**Direktori škola i rukovodeći timovi** uključuju (ali nisu ograničeni na) direktore, rukovodioce višeg, srednjeg nivoa i nastavnike, pomoćno osoblje, stručnu zajednicu i pomoćne službe, članove školskih odbora, kao i zainteresovane strane u sistemu uključene u podršku rukovodstvu.

Pitanja u tabelama su zasnovana na **[standardima](#Standards)** aspiracije **za praksu inkluzivnog rukovodstva škole**.

Preporuke za direktore škola i rukovodeće timove

Alat za samorefleksiju poziva **direktore škola** da razmisle o svojim sopstvenim praksama. Refleksija može da pruži podršku za:

Korak 1: Utvrđivanje šta praksa trenutno postiže i koje su njene glavne snage i izazovi.

Korak 2: Davanje prioriteta pitanjima koje treba rešiti da bi se postigla inkluzivna praksa.

Korak 3: Utvrđivanje koje podrške politici postoje ili su potrebne da bi se podržala inkluzivna praksa.

Kada koriste alat za samorefleksiju, direktori škola mogu da odluče da završe samo Korak 1 ili da pređu na Korak 2 i/ili na Korak 3.

Tabele u ovom odeljku su organizovane u tri osnovne funkcije [inkluzivnog rukovodstva škole](#leadership). Svaka tabela sadrži grupu pitanja koja se fokusiraju na jedan aspekt liderstva koje promoviše inkluzivnu školsku praksu. Kada koriste alat za samorefleksiju, direktori škola mogu da odluče da se fokusiraju na jednu grupu pitanja u okviru svake osnovne funkcije:

1. [Određivanje pravca](#SettingDirection) pokriva oblasti Kreiranja i komuniciranja vizije škole, Fokusa na učenicima i Uticaja politike.
2. [Organizacioni razvoj](#Organisational) pokriva oblasti Školskog upravljanja, Saradnje i [Monitoringa](#Monitoring) i prikupljanja podataka.
3. [Ljudski razvoj](#Human) pokriva oblasti Izgradnje kapaciteta direktora škole, [Profesionalnog razvoja i napredovanja](#ProfessionalLearningDevelopment) osoblja i Podrške, monitoringa i procene prakse.

Pretpostavka ovog alata je da su navedeni standardi obavezni za izgradnju prakse inkluzivnog rukovodstva škole.

Korak 1: Utvđivanje šta praksa trenutno postiže i koje su njene glavne snage i izazovi

Svaka tabela ima sedam kolona.

* U koloni 1 su prikazana pitanja upućena [inkluzivnim direktorima škola](#leader) koja se zasnivaju na standardima za inkluzivno rukovodstvo škole. Pitanja sadrže „mi“ jer inkluzivni direktor škole, u idealnom slučaju, ne radi u izolaciji, već u timu sa članovima osoblja i sa drugim zainteresovanim stranama u školi i van nje.
* Sledeće četiri kolone pružaju prostor gde treba da se navede u kom obimu je pitanje iz kolone 1:
  + nešto što treba da se razmotri (kolona 2): ovo je praksa koja još nije razmotrena, ali trebalo bi da bude;
  + novo (kolona 3): praksa koja se razmatra i planiranje za njenu implementaciju je trenutno u toku;
  + u toku (kolona 4): praksa je delimično prisutna sa koracima preduzetim za šire implementiranje;
  + održiva praksa (kolona 5): ova praksa je održiva kao sastavni deo ukupne školske organizacije i kulture.
* Kolona 6 je relevantna za korak 3.
* Kolona 7 pruža prostor za komentare ili napomene o svakom pitanju.

Ispod tabela je prostor za dodatne relevantne informacije koje nisu obuhvaćene tabelama.

Korak 2: Davanje prioriteta pitanjima koje treba rešiti da bi se postigla inkluzivna praksa

Odgovaranje na pitanja će – bez obzira da li u okviru određene kategorije ili u svim kategorijama tabela – kreirati sveukupni procenjeni profil snaga i izazova u procesu inkluzivnog rukovodstva škole.

Ispod tabela se nalazi nekoliko pitanja koja treba da pomognu tokom refleksija o zaključcima. Ova pitanja pozivaju osobe koje odgovaraju da potraže oblasti u kojima su snažni i oblasti koje treba unaprediti, kao i da prioritizuju akcije za inkluzivno rukovodstvo škole.

Korak 3: Utvrđivanje koje podrške politici postoje ili su potrebne da bi se podržala inkluzivna praksa

Prostor je obezbeđen da se u njega unesu potrebne mere politike da podrže inkluzivno rukovodstvo škole, a koje nedostaju u nacionalnoj/regionalnoj politici. Ove informacije se mogu koristiti u dijalogu sa kreatorima politike koji nastoje da unaprede politiku koja podržava inkluzivno rukovodstvo škole.

U koloni 6 je postavljeno pitanje u kom obimu politika podržava direktore škola da rade efikasno na svakom aspektu. U njoj je navedena odgovarajuća mera politike. Kolona 7 pruža prostor za komentare ili napomene. Tu korisnici mogu da daju informacije o izvorima svojih procena, kao i razjašnjenja ili evaluacione komentare koji se odnose na određene stvari. Evidentiranje takvih informacija može da služi kao osnova za diskusije o dokazima za područja koja treba da se izgrađuju, kao i ona koja treba da se razvijaju.

1. Uloga inkluzivnih direktora škola u određivanju pravca

[Određivanje pravca](#SettingDirection) je [osnovna funkcija](#Core) inkluzivnog rukovodstva škole. Ono je važno za davanje strateškog pravca, sa fokusom na vrednostima koje su temelj inkluzivne prakse i na razgovoru koji podržava inkluzivnu praksu.

Pitanja o ovoj funkciji su u tri kategorije: Kreiranje i komuniciranje vizije škole, Fokus na učenicima i Uticaj politike.

Tabela 1. Kreiranje i komuniciranje vizije škole

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Da li smo identifikovali i jasno iskazali [viziju inkluzivnog obrazovanja](#Vision) izgrađenu na pravima dece i [pravednosti](#Equity), u saradnji sa [školskom zajednicom](#community)? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Da li mi obaveštavamo o vodećoj viziji koju škola ima o inkluziji i podstičemo posvećenost nastavnika i osoblja toj viziji? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Da li usmeravamo školsku organizaciju i resurse prema principima [pravednosti](#Equity)? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Da li promovišemo kulturu neprekidnog razvoja, inovacija i saradnje u cilju razvoja podučavanja, učenja i [procene](#Formative)? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Da li usklađujemo školsku samoprocenu sa [vizijom o inkluziji](#Vision)? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Tabela 2. Fokus na učenicima

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Da li postavljamo visoka očekivanja za [dobrobit](#wellbeing) i postignuće svih učenika? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Da li olakšavamo i osnažujemo praksu [usmerenu na učenika](#Learnercentred)? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Da li utvrđujemo etos na nivou cele škole koji učenicima omogućava da daju svoja mišljenja koja će uticati na sve faze obrazovanja? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Da li ozbiljno shvatamo mišljenja učenika, da li ih uzimamo u obzir i delujemo prema njima? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Tabela 3. Uticaj politike

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Da li možemo da prevedemo i primenimo politike tako da odgovaraju kontekstu i vrednostima naše škole? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Da li možemo da utičemo na razvoj nacionalne politike o [pravednosti](#Equity) i [inkluzivnom obrazovanju](#Vision) putem konsultacije i komunikacije, primenom [pristupa zasnovanom na pravima](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Da li postoje dodatne informacije koje treba uzeti u obzir, a koje nisu obuhvaćene gorenavedenim pitanjima?**

**Refleksije o našim odgovorima o određivanju pravca:**

1. Koliko je inkluzivna naša praksa rukovodstva škole u određivanju pravca za našu školu?
2. Koje su naše snage u tom pogledu?
3. Koje oblasti treba da poboljšamo/dodatno unapredimo?
4. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
5. U kojim oblastima politike treba da podrže našu praksu?
6. Kojim pitanjima biste dali prioritet tokom diskusije sa kreatorima politike?
7. Uloga inkluzivnih direktora škole u organizacionom razvoju

[Organizacioni razvoj](#Organisational) je [osnovna funkcija](#Core) inkluzivnog rukovodstva škole. Rukovodioci i rukovodeći timovi igraju ključnu ulogu u implementiranju inkluzivne politike i razvoju školske prakse koja je ravnopravna i inkluzivna. Oni su odgovorni za kreiranje organizacionog okruženja koje podržava praksu i podstiče napredak škole ka inkluzivnom obrazovanju. Oni su takođe odgovorni za održavanje školske kulture koja je kolegijalna, interaktivna i fokusirana na pružanje podrške nastavnicima i učenicima tokom celog obrazovnog procesa. Ispunjavanjem ovih funkcija direktorima škola je omogućeno da kreiraju inkluzivnu školu sa fokusom na okruženje za učenje, gde je svaki učenik dragoceni učesnik za koga se očekuje da se ostvari putem kvalitetnog obrazovanja.

Pitanja o ovoj funkciji su u tri kategorije: Školsko upravljanje, Saradnja i [Monitoring](#Monitoring) i prikupljanje podataka.

Tabela 4. Školsko upravljanje

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Da li se snalazimo sa promenama na nivou škole?  Na primer, u pogledu:   * plana i programa nastave i učenja i okvira procene; * [profesionalnog razvoja i napredovanja](#ProfessionalLearningDevelopment); * finansiranja i raspodele resursa; * osiguranja kvaliteta i odgovornosti? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 Da li upravljamo finansijskim resursima tako da se ispunjavaju potrebe cele [školske zajednice](#community) (učenici, porodice i kompletno školsko osoblje)? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Da li obezbeđujemo da plan i program nastave i učenja i procena budu pogodni za namenu i da ispunjavaju potrebe svih učenika? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 Da li podstičemo i podržavamo inovativnu i fleksibilnu pedagodiju i praksu koji služe raznolikoj grupi učenika, i gradimo na dobro informisanim odlukama? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Da li pružamo veliki raspon mogućnosti i podršku da bi učenici mogli da preuzmu odgovornost za svoje učenje, uspehe i postignuća? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Tabela 5. Saradnja

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Da li razvijamo kulturu saradnje – pozitivne i pouzdane odnose? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Da li obezbeđujemo [kontinuitet podrške](#Continuum) u [školskoj zajednici](#community) za sve učenike, porodice i osoblje? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 Da li omogućavamo i razvijamo partnerstva sa:   * agencijama koje pružaju podršku; * drugim školama/institucijama na drugim nivoima sistema; * preduzećima u zajednici   u korist učenika? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Da li gradimo kapacitet škole koji može da prihvati različite učenike kroz istraživačko angažovanje i aktivnosti saradnje na [profesionalnom razvoju i napredovanju](#ProfessionalLearningDevelopment), npr. sa univerzitetima? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Da li organizujemo ravnopravan [kontinuitet podrške](#Continuum) da bismo obezbedili postignuće učenika i njihovu [dobrobit](#wellbeing)? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Da li gradimo strukture/procese koji podržavaju saradnju sa porodicama i aktivno ih primenjujemo da bismo unapredili ishode i [dobrobit](#wellbeing) učenika? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Tabela 6. Monitoring i prikupljanje podataka

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Da li uključujemo obrazovne zajednice u [samoproveru](#SelfReview) i da li razmatramo podatke da bismo informisali o neprekidnom napretku škole? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 Da li vršimo [monitoring](#Monitoring) prakse u učionici, obezbeđujući visokokvalitetno obrazovanje i [dobrobit](#wellbeing) za sve? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Da li postoje dodatne informacije koje treba uzeti u obzir, a koje nisu obuhvaćene gorenavedenim pitanjima?**

**Refleksije o rezultatima organizacionog razvoja:**

1. Koliko je inkluzivna naša praksa rukovođenja školom u pogledu organizacionog razvoja škole?
2. Koje su naše snage u tom pogledu?
3. Koje oblasti treba da poboljšamo/dodatno unapredimo?
4. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
5. U kojim oblastima politike treba da podrže našu praksu?
6. Kojim pitanjima biste dali prioritet tokom diskusije sa kreatorima politike?
7. Uloga inkluzivnih direktora škola u ljudskom razvoju

[Ljudski razvoj](#Human) je [osnovna funkcija](#Core) inkluzivnog rukovodstva škole. Liderstvo je jedan od ključnih pokretača kvaliteta podučavanja, i to je jedan od najvažnijih uticaja na nivou škole na postignuće, [dobrobit](#wellbeing) učenika i osećaj pripadanja. Pružanje podrške, [monitoring](#Monitoring) i procena prakse podučavanja su suština ove strateške uloge.

Pitanja o ovoj funkciji su u tri kategorije: Izgradnja kapaciteta direktora škola, [Profesionalni razvoj i napredovanje](#ProfessionalLearningDevelopment) osoblja i Podrška, monitoring i procena prakse.

Tabela 7. Izgradnja kapaciteta direktora škole

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Da li se uključujemo u mogućnosti [profesionalnog razvoja i napredovanja](#ProfessionalLearningDevelopment) da bismo poboljšali naše mogućnosti kako bismo podržali prakse inkluzivnog obrazovanja i povećali postignuće i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Da li tražimo profesionalna partnerstva, [ključne prijatelje](#friend) i umrežavanje sa drugim direktorima škola zbog podrške? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Tabela 8. Profesionalni razvoj i napredovanje osoblja

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Da li promovišemo i olakšavamo mogućnosti saradnje za svo osoblje:   * u rutinskim aspektima organizacije učenja; * putem [inovativnih pristupa](#innovative), uključujući prihvatanje novih tehnologija? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [B.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Da li se fokusiramo na unapređenje motivacije nastavnika i osoblja, kapaciteta i radnih okruženja da bismo povećali postignuće i [dobrobit](#wellbeing) učenika? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Da li se staramo da se stručnost i iskustvo neprekidno razvijaju i dele u samoj školi i van njenih granica? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Da li pružamo i podstičemo mogućnosti [profesionalnog razvoja i napredovanja](#ProfessionalLearningDevelopment) za nastavnike i osoblje da bi se razvile njihove kompetencije u povećanju postignuća i [dobrobiti](#wellbeing) učenika? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Tabela 9. Praksa podrške, monitoringa i procene

| **Pitanja** | **Nešto što treba da se razmotri** | **Novo** | **U toku** | **Održiva praksa** | **Da li politika ovo efikasno podržava?** | **Komentari/napomene** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Da li olakšavamo [refleksivnu praksu](#TeacherReflection) sa ciljem transformisanja podučavanja, učenja i procene? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Da li koristimo podatke kao osnovu za [refleksiju nastavnika](#TeacherReflection) i neprekidno usavršavanje? |  |  |  |  | Pogledajte meru politike [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Da li promovišemo [profesionalnu pouzdanost i odgovornost](#professionalresponsibility) i da li pazimo da nastavnici preuzmu odgovornost za sve učenike, posebno za one podložne isključivanju? |  |  |  |  | Pogledajte mere politike [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Da li postoje dodatne informacije koje treba uzeti u obzir, a koje nisu obuhvaćene gorenavedenim pitanjima?**

**Refleksije o našim odgovorima o ljudskom razvoju:**

1. Koliko je inkluzivna naša praksa rukovođenja škole u razvoju svog osoblja u našoj školi?
2. Koje su naše snage u tom pogledu?
3. Koje oblasti treba da poboljšamo/dodatno unapredimo?
4. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
5. U kojim oblastima politike treba da podrže našu praksu?
6. Kojim pitanjima biste dali prioritet tokom diskusije sa kreatorima politike?

Samorefleksija za kreatore politike

[Inkluzivni direktori škola](#leader) su odgovorni da vode škole po principima [pravednosti](#Equity) da bi se povećalo postignuće i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika u njihovoj [školskoj zajednici](#community), uključujući one koji su najpodložniji isključivanju. Da bi školski tim u potpunosti prihvatio inkluziju, direktori škola moraju da utvrde **stratešku viziju** i da se pobrinu i za **ljudski** i za **organizacioni razvoj**. Direktorima škola, da bi to efikasno ostvarili, neophodna je podrška mera politike koje pružaju:

* **pristup** statusu, odgovarajućoj isplati, neophodnim resursima i obuci i [profesionalnom razvoju i napredovanju](#ProfessionalLearningDevelopment) za [inkluzivno rukovodstvo škole](#leadership);
* **autonomiju** za donošenje informisanih odluka o strateškom pravcu škole, razvoju i organizaciji, uključujući ispunjavanje [vizije o inkluzivnom obrazovanju](#Vision) za sve učenike;
* **odgovornost** u skladu sa nivoom pristupa resursima, podršci i profesionalnom razvoju i napredovanju, i stepenom autonomije koju direktori škola imaju na različitim nivoima politike.

**Kreatori politike** uključuju (ali nisu ograničeni na) kreatore politike na nivou zajednice, opštine, regionalnom i nacionalnom nivou sa ovlašćenjem u obrazovanju ili drugim sektorima koji utiču na obrazovanje, kao što su inspektori, zdravstvene i socijalne službe ili oni koji su odgovorni za osiguranje kvaliteta.

Alat za samorefleksiju poziva kreatore politike da razmisle o pitanjima koja su bazirana na merama politike neophodnim da se direktori škola podrže u izgradnji i razvoju inkluzivnih škola. Kreatori politike mogu da koriste alat za refleksiju o specifičnim aspektima kao što su [određivanje pravca](#SettingDirection), [organizacioni razvoj](#Organisational) ili [ljudski razvoj](#Human). Mere politike koje već postoje mogu se posmatrati kao **snaga**. Mere politike koje se razvijaju mogu se posmatrati kao **mogućnost**. Ako ne postoje mere politike ili se ne razmatraju, one se mogu videti kao **izazov**.

Refleksija može da pruži podršku za:

Korak 1: Identifikovanje mera politike koje postoje, koje treba da se unaprede ili možda nedostaju.

Korak 2: Identifikovanje mera koje mogu biti prioriteti i koje se moraju rešiti u daljem razvoju politike.

Kada koriste alat za samorefleksiju, kreatori politike mogu da odluče da završe samo Korak 1 ili da pređu na Korak 2.

Uputstva za kreatore politike

Tri tabele u ovom odeljku su organizovane po [osnovnim funkcijama](#Core) inkluzivnog rukovođenja školom:

1. Određivanje pravca
2. Organizacioni razvoj
3. Ljudski razvoj

Korak 1: Identifikovanje mera politike koje postoje, koje treba da se unaprede ili možda nedostaju

Svaka tabela ima dve kolone:

* Kolona 1 postavlja pitanje da li su mere politike potrebne da podrže inkluzivno rukovodstvo škole za svaku od postojećih osnovnih funkcija.
* Kolona 2 pruža prostor za dokaz o nacionalnoj/regionalnoj/lokalnoj politici i dodatnim komentarima. Na taj način korisnici mogu da navedu informacije o izvorima svojih procena, kao i razjašnjenja ili evaluacione komentare koji se odnose na određene stvari. Evidentiranje takvih informacija može da služi kao osnova za diskusije o dokazima za područja koja treba da se izgrađuju, kao i ona koja treba da se razvijaju.

Ispod svake tabele je prostor za dodatne relevantne informacije koje nisu obuhvaćene tabelama. Odgovaranjem na ova pitanja u tabelama kreira se ukupan procenjeni profil snaga i mogućnosti za dalji razvoj u trenutnoj situaciji politike.

Korak 2: Identifikovanje mera koje mogu biti prioriteti i koje se moraju rešiti u daljem razvoju politike

Ispod svake tabele se nalazi nekoliko pitanja koja pomažu pri refleksiji o zaključcima. Ova pitanja pozivaju osobe koje odgovaraju da potraže oblasti u kojima su snažni i oblasti koje treba unaprediti, kao i da prioritizuju akcije politike za podršku inkluzivnom rukovođenju škole. Ova refleksija može da ohrabri dijalog između direktora škola i kreatora politike.

1. Mere politike neophodne za podršku uloge inkluzivnih direktora škole u određivanju pravca

[Određivanje pravca](#SettingDirection) je [osnovna funkcija](#Core) inkluzivnog rukovodstva škole. Politika može da podrži inkluzivne direktore škola i rukovodeće timove u svojoj funkciji pružanjem okvira koji se fokusira na vrednosti koje su u osnovi inkluzivne prakse i razgovoru koji podržava inkluzivnu praksu.

Tabela 10. Određivanje pravca

| **Da li mere politike podržavaju rukovodeće timove sa …** | **Dokaz i dodatni komentari** |
| --- | --- |
| A.1 Izjavom da je nacionalna politika o obrazovanju izgrađena na [principima inkluzije](#Vision), pravima dece i [pravednosti](#Equity)? |  |
| A.2 Vođenjem računa da se inicijalno obrazovanje nastavnika i [profesionalni razvoj i napredovanje](#ProfessionalLearningDevelopment) fokusiraju na [pravednosti](#Equity) i različitosti? |  |
| A.3 Obezbeđivanjem podrške za obrazovanje [usmereno na učenika](#Learnercentred), kulturu slušanja učenika i uključivanje njih i porodica u odluke o njihovom učenju i napredovanju (posebno u vremenima tranzicije)? |  |
| A.4 Pružanjem pristupa komunikaciji između kreatora politike i [rukovodstva škole](#Schoolleadership) u vezi sa obrazovnom politikom i odgovornošću? |  |
| A.5 Omogućavanjem pristupa [profesionalnom razvoju i napredovanju](#ProfessionalLearningDevelopment) i podrške da bi se omogućilo direktorima da ispune odgovornosti povezane sa inkluzijom i [pravednošću](#Equity)? |  |
| A.6 Omogućavanjem pristupa podršci za razvoj rukovodstva škole u pogledu kultivisanja etosa škole i unapređenja školske kulture? |  |
| A.7 Usklađivanjem školske [samoprocene](#SelfReview) sa vizijom o inkluziji? |  |
| A.8 Utvrđivanjem mera odgovornosti koje vrše [monitoring](#Monitoring) primene principa [pravednosti](#Equity)? |  |
| A.9 Davanjem autonomije timovima rukovodstva škole kako bi bili fleksibilni u prilagođavanju nacionalne politike (plan i program nastave i učenja, procena, školska organizacija) lokalnim kontekstima? |  |
| A.10 Davanjem autonomije timovima rukovodstva škole u imenovanju nastavnika i osoblja koji će preuzeti odgovornost i povećati postignuće i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika kroz inovativnu pedagodiju [usmerenu na učenika](#Learnercentred)? |  |
| A.11 Davanjem autonomije timovima rukovodstva škole da bi se razvila vizija škole? |  |
| A.12 Davanjem autonomije timovima rukovodstva škole u postavljanju vizije, vrednosti i ishoda za koje oni (i druge zainteresovane strane) žele da budu odgovorni (npr. [pravednost](#Equity), nediskriminacija, ispunjavanje zahteva svih učenika iz lokalne zajednice u pogledu ličnih, socijalnih i akademskih ishoda)? |  |

**Da li postoje dodatne informacije koje treba uzeti u obzir, a koje nisu obuhvaćene gorenavedenim pitanjima?**

**Refleksije o zaključcima o određivanju pravca**

1. Mere politike koje već postoje mogu se posmatrati kao **snaga**. U kojim oblastima zaključci pokazuju da postoje pomoćne mere politike?
   1. Da li su pomoćne mere politike povezane sa pristupom direktora škola komunikaciji, podršci i resursima? (Pogledajte mere A.1–A.6)
   2. Da li su pomoćne mere politike povezane sa odgovornošću direktora u vezi sa školskom samoprocenom ili [monitoringom](#Monitoring)? (Pogledajte mere A.7–A.8)
   3. Da li su pomoćne mere politike povezane sa autonomijom direktora škola u donošenju odluka? (Pogledajte mere A.9–A.12)
2. Mere politike koje se razvijaju mogu se posmatrati kao **mogućnost**. Da li postoji prostor za poboljšanje ili dalji razvoj?
   1. Poboljšanja ili dalji razvoji neophodni za pristup komunikaciji, podršci i resursima:
   2. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni za odgovornost, školske samoprocene ili monitoring:
   3. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni direktorima škola za autonomiju pri donošenju odluka:
3. Koje oblasti su prioritet za razvoj politika koje podržavaju ulogu inkluzivnih direktora škola u određivanju pravca?
4. Mere politike neophodne za podršku uloge inkluzivnih direktora škole u organizacionom razvoju

[Organizacioni razvoj](#Organisational) je [osnovna funkcija](#Core) inkluzivnog rukovodstva škole. Politika može da podrži inkluzivne direktore škola i rukovodeće timove u ovoj funkciji sa fokusom na elementima koji utiču na okruženje za učenje, gde je svaki učenik dragoceni učesnik od koga se očekuje da se ostvari putem kvalitetnog obrazovanja.

Tabela 11. Organizacioni razvoj

| **Da li mere politike podržavaju rukovodeće timove sa …** | **Dokaz i dodatni komentari** |
| --- | --- |
| B.1 Priznavanjem koristi od prakse saradnje u profesionalnom razvoju, napredovanju i podršci? |  |
| B.2 Detaljnim prikazom mera koje olakšavaju [interdisciplinarni](#interdisciplinary) rad na svim nivoima koje omogućavaju inkluzivnim direktorima škola da efikasno iskoriste resurse, iskustvo i stručnost kolega/drugih stručnjaka? |  |
| B.3 Naglavašavanjem veće saradnje između ministarstava/odeljenja na nacionalnom/regionalnom nivou i nivou zajednice koji imaju ključnu ulogu u obrazovanju i podršci za učenike i njihove porodice? |  |
| B.4 Osiguranjem jasnoće funkcija [formativnog](#Formative) i sumativnog procenjivanja ili [procena gotovosti za učenje](#AfL) i rad ka integrisanom sistemu procene koji je pogodan za namenu i obuhvata sve učenike? |  |
| B.5 Omogućavanjem pristupa podršci (uključujući podršku kolega) i neprekidnu obuku za:   * upravljanje promenama; * nadzor profesionalnog razvoja osoblja da bi se ojačala inkluzivna praksa; * raspodelu resursa za ravnopravnu podršku svim učenicima? |  |
| B.6 Promovisanjem pristupa profesionalnom razvoju tokom cele karijere u cilju razvoja istraživačkih i koherentnih pristupa koji izgrađuju i održavaju praksu? |  |
| B.7 Obezbeđivanjem pristupa resursima i podršci, i autonomiji za razvoj partnerstava, uključujući sa univerzitetima i ustanovama visokog obrazovanja da bi se povećalo istraživačko angažovanje i dobro informisana praksa? |  |
| B.8 Obezbeđivanjem pristupa resursima i odgovarajućem finansiranju da bi se ispunile potrebe cele [školske zajednice](#community)? |  |
| B.9 Obezbeđivanjem pristupa neprekidnoj podršci koja je primerena nivoima autonomije? |  |
| B.10 Obezbeđivanjem pristupa podršci za finansijsko upravljanje i usmeravanje na ravnopravnu raspodelu resursa? |  |
| B.11 Obezbeđivanjem pristupa resursima da bi se razvio kapacitet radne snage za različitost i implementirale inicijative nacionalne politike? |  |
| B.12 Obezbeđivanjem pristupa [profesionalnom razvoju i napredovanju](#ProfessionalLearningDevelopment) koje obuhvata znanje o smetnjama u razvoju i različitosti? |  |
| B.13 Omogućavanjem da timovi rukovodstva škole budu smatrani odgovornim (prema učenicima, porodicama, lokalnoj zajednici) putem mehanizama koji su usaglašeni sa drugim oblastima politike, čime se omogućava podrška za politiku i praksu inkluzivnog obrazovanja? |  |
| B.14 Usaglašavanjem odgovornosti za upravljanje i korišćenje finansijskih resursa sa drugim oblastima politike? |  |
| B.15 Osiguravanjem usaglašenosti između nacionalnih/regionalnih mera odgovornosti i politike inkluzivnog obrazovanja, što omogućava direktorima škola da usaglase [monitoring](#Monitoring), [samoproveru](#SelfReview) i procenjivanje na nivou škole? |  |
| B.16 Osiguravanjem da mehanizami odgovornosti i osiguranja kvaliteta budu koherentni i da podržavaju inkluzivni razvoj? |  |
| B.17 Davanjem autonomije direktorima škola u imenovanju nastavnika i osoblja koji će preuzeti odgovornost i povećati postignuće i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika kroz inovativnu pedagodiju [usmerenu na učenika](#Learnercentred)? |  |
| B.18 Davanjem autonomije timovima rukovodstva škole da igraju vodeću ulogu u [monitoringu](#Monitoring), [samoproveri](#SelfReview) i proceni, zajedno sa ključnim zainteresovanim stranama, da bi pružili informacije o ishodima učenika i izneli mišljenje o podacima kako bi obavestili o kontinuiranom poboljšanju? |  |
| B.19 Osiguravanjem autonomije timovima rukovodstva škole kako bi oni doneli dobro informisane odluke o finansiranju i ravnopravnoj raspodeli resursa? |  |
| B.20 Obezbeđivanjem autonomije da bi se podržali svi učenici bez etiketiranja ili birokratskih procesa? |  |

**Da li postoje dodatne informacije koje treba uzeti u obzir, a koje nisu obuhvaćene gorenavedenim pitanjima?**

**Refleksije o zaključcima o organizacionom razvoju**

1. Mere politike koje već postoje mogu se posmatrati kao **snaga**. U kojim oblastima zaključci pokazuju da postoje pomoćne mere politike?
   1. Da li su pomoćne mere politike povezane sa pristupom direktora škola komunikaciji, podršci i resursima? (Pogledajte mere B.1–B.12)
   2. Da li su pomoćne mere politike povezane sa odgovornošću direktora u vezi sa školskom samoprocenom ili [monitoringom](#Monitoring)? (Pogledajte mere B.13–B.16)
   3. Da li su pomoćne mere politike povezane sa autonomijom direktora škola u donošenju odluka? (Pogledajte mere B.17–B.20)
2. Mere politike koje se razvijaju mogu se posmatrati kao **mogućnost**. Da li postoji prostor za poboljšanje ili dalji razvoj?
   1. Poboljšanja ili dalji razvoji neophodni za pristup komunikaciji, podršci i resursima:
   2. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni za odgovornost, školske samoprocene ili monitoring:
   3. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni direktorima škola za autonomiju pri donošenju odluka:
3. Koje oblasti su prioritet za razvoj politike koja podržava ulogu inkluzivnih direktora škola u organizacionom razvoju?
4. Mere politike neophodne za podršku uloge inkluzivnih direktora škola u ljudskom razvoju

[Ljudski razvoj](#Human) je [osnovna funkcija](#Core) inkluzivnog rukovodstva škole. Politika može da podržava inkluzivne direktore škola i rukovodeće timove u ovoj funkciji obezbeđivanjem pristupa resursima i podršci, dajući okvir za odgovornost, [monitoring](#Monitoring) i procenu prakse podučavanja, kao i davanjem autonomije direktorima škola u razvoju ljudskih resursa prema školskim potrebama.

Tabela 12. Ljudski razvoj

| **Da li mere politike podržavaju rukovodeće timove sa …** | **Dokaz i dodatni komentari** |
| --- | --- |
| C.1 Izjavom da je nacionalna politika o obrazovanju izgrađena na principima inkluzije, pravima dece i [pravednosti](#Equity)? |  |
| C.2 Olakšavanjem i podržavanjem saradnje između škola i pružalaca profesionalnog razvoja na nivou ministarstva, regionalnom i lokalnom nivou za razvoj:   * kontinuuma mogućnosti za profesionalni razvoj; * postignutog dogovora o kompetencijama aktivnih inkluzivnih direktora škola i onih koji to žele da postanu? |  |
| C.3 Osiguravanjem određenog profesionalnog razvoja za direktore škola o obrazovanju u različitim okruženjima i o razvoju praksi inkluzivnog obrazovanja? |  |
| C.4 Predstavljanjem strategija za razvoj kompetencija rukovodstva (npr. uloga rukovodstva škole ili rukovodstva za pomoć u učenju) za inkluzivno obrazovanje u svim relevantnim mogućnostima za profesionalni razvoj? |  |
| C.5 Postavljanjem kriterijuma/kompetencija za nastavnike i direktore škola koji rade u inkluzivnom obrazovanju i pružanjem mogućnosti za razvoj relevantnih sposobnosti? |  |
| C.6 Fokusiranjem na osnaživanje profesija podučavanja i rukovodstva škole i priznavanjem koristi od prakse saradnje u profesionalnom razvoju, napredovanju i podršci? |  |
| C.7 Obezbeđivanjem pristupa mrežama, mogućnostima podučavanja i mentorstva, podršci za evaluaciju i konsultacije o napretku škole? |  |
| C.8 Osiguravanjem pristupa resursima za razvoj nastavnika i osoblja i njihovih radnih okruženja? |  |
| C.9 Promovisanjem pristupa profesionalnom razvoju tokom cele karijere u cilju razvoja istraživačkih i koherentnih pristupa koji izgrađuju i održavaju praksu? |  |
| C.10 Davanjem pristupa podacima o različitim nivoima politike za korišćenje kao baze dokaza? |  |
| C.11 Osiguravanjem autonomije rukovođenja u donošenju odluka o mnogobrojnim dužnostima direktora škola, kako bi oni mogli da balansiraju administrativna pitanja i pitanja inkluzivnog rukovodstva škole? |  |
| C.12 Promovisanjem autonomije u razvoju/osnaživanju nastavnika i osoblja putem deljenih zadataka rukovođenja i saradničkim [profesionalnim razvojem i napredovanjem](#ProfessionalLearningDevelopment)? |  |
| C.13 Davanjem autonomije direktorima škola u imenovanju nastavnika i osoblja koji će preuzeti odgovornost i povećati postignuće i [dobrobit](#wellbeing) svih učenika kroz inovativnu pedagodiju [usmerenu na učenika](#Learnercentred)? |  |

**Da li postoje dodatne informacije koje treba uzeti u obzir, a koje nisu obuhvaćene gorenavedenim pitanjima?**

**Refleksije o zaključcima o ljudskom razvoju**

1. Mere politike koje već postoje mogu se posmatrati kao **snaga**. U kojim oblastima zaključci pokazuju da postoje pomoćne mere politike?
   1. Da li su pomoćne mere politike povezane sa pristupom direktora škola komunikaciji, podršci i resursima? (Pogledajte mere C.1–C4, C6–C.10)
   2. Da li su pomoćne mere politike povezane sa odgovornošću direktora u vezi sa školskom samoprocenom ili [monitoringom](#Monitoring)? (Pogledajte meru C.5)
   3. Da li su pomoćne mere politike povezane sa autonomijom direktora škola u donošenju odluka? (Pogledajte mere C.11–C.13)
2. Mere politike koje se razvijaju mogu se posmatrati kao **mogućnost**. Da li postoji prostor za poboljšanje ili dalji razvoj?
3. Poboljšanja ili dalji razvoji neophodni za pristup komunikaciji, podršci i resursima:
4. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni za odgovornost, školske samoprocene ili monitoring:
5. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni direktorima škola za autonomiju pri donošenju odluka:
6. Koje oblasti su prioritet za razvoj politika koje podržavaju ulogu inkluzivnih direktora škola u određivanju pravca ljudskog razvoja?

Zajednička samorefleksija direktora škola i kreatora politike

Ovaj deo alata za samorefleksiju prepoznaje sinergiju između direktora škola i kreatora politike u postizanju pozitivne promene ka inkluzivnijem obrazovanju. On služi kao podsticaj za profesionalni dijalog i zajednički razvoj politike.

Međunarodne konvencije i sporazumi, kao i zakonodavstvo i politika na nacionalnom, regionalnom nivou i nivou zajednice, utiču na [inkluzivno rukovodstvo škole](#leadership). Politika utvrđuje dostupne resurse (**pristup**), fleksibilnost u donošenju odluka (**autonomija**) i za šta se rukovodstvo škole (u svakom aspektu), prema kontekstu i kulturi, smatra odgovornim tokom [monitoringa](#Monitoring) i procesa procene (**odgovornost**).

Praksa inkluzivnog rukovođenja, uloge i odgovornosti su u središtu između obrazovnih politika i njihove primene u školama. Ova praksa naglašava potencijal direktora škola koji mogu da igraju ključnu ulogu u podršci šire transformacije sistema na različitim nivoima politike i u okviru njihovih škola.

Politika utiče na inkluzivno rukovodstvo škole. Ona je takođe odgovorna za transformisanje politike i zakonodavstva u unapređenu praksu inkluzivnog obrazovanja. [Inkluzivni direktori škola](#leader) mogu da utiču na politiku na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou ako postoje odgovarajuća komunikacija i mehanizmi povratnih informacija ka kreatorima politike na nacionalnom nivou.

**Zajednički, direktori škola i kreatori politike** mogu da koriste vodeća pitanja za razmenu i diskusiju o akcijama koje treba preduzeti nakon identifikovanja prioriteta u [samorefleksiji za direktore škola](#School_leaders) i [samorefleksiji za kreatore politike](#Policy_makers).

Ovaj alat omogućava kako direktorima škole, tako i kreatorima politike da predstave, opažaju, diskutuju i pregovaraju o ključnim snagama, mogućnostima za dalji razvoj, izazovima i prioritetima. Namera je da se istaknu razlike perspektiva i praznine između prakse inkluzivnog rukovodstva škole (**[standardi](#Standards) za praksu inkluzivnog rukovodstva škole**) i postojećih mera politike (**pomoćne mere politike**), i da se razmisli o mogućim budućim akcijama.

Pre nego što se obavi zajednička samorefleksija, obavezno je da se obavi samorefleksija direktora škola, kao i samorefleksija kreatora politike. Te samorefleksije se mogu obaviti u celosti, ograničeno na pojedine odeljke [određivanja pravca](#SettingDirection), [organizacionog razvoja](#Organisational) i [ljudskog razvoja](#Human), ili fokusirano na određene kategorije u okviru pojedinih odeljaka.

Proces zajedničke samorefleksije se sastoji od:

* + [Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u određivanju pravca](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u organizacionom razvoju](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u ljudskom razvoju](#role_policy_measures_human_dev).

Tabele su obezbeđene za svaku od tri oblasti zajedničke refleksije. Osobe koje odgovaraju mogu da koriste ove tabele da bi zabeležili:

* prioritete o kojima se razgovara;
* prioritetne akcije koje treba preduzeti;
* zajedničke usaglašene prioritete;
* zajedničke usaglašene obaveze.

Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u određivanju pravca

1. Gde smo sada? Razmena snaga, mogućnosti i oblasti za dalje istraživanje

Ovaj deo služi za ocenu trenutnog obima u kome se rukovodstvo škole može smatrati inkluzivnim. Zavisno od učesnika fokus grupe, ovaj odeljak može da pruži informacije o tome gde se vaša zemlja, region, opština ili lokalna škola trenutno nalaze na putu ka inkluzivnom obrazovanju za sve.

Razmena fokus grupe se zasniva na refleksijama o odgovorima iz odeljka o određivanju pravca. Da bi se podržala razmena, u Tabeli 13 u nastavku su prikazana relevantna pitanja.

Korak 1: Prikaz zaključaka i refleksija

Svaka grupa prikazuje svoje glavne zaključke i refleksije.

Raspoređivanje odgovora direktora škola i kreatora politike iz refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **direktore škola**:

1. Koliko je inkluzivna naša praksa rukovodstva škole u određivanju pravca za našu školu?
2. Koje su naše snage u tom pogledu?
3. Koje oblasti treba da poboljšamo/dodatno unapredimo?

Preliminarna pitanja za refleksiju za **kreatore politike**:

1. U kojim oblastima zaključci pokazuju da postoje pomoćne mere politike?
   1. Da li su pomoćne mere politike povezane sa pristupom direktora škola komunikaciji, podršci i resursima? (Pogledajte mere A.1–A.6)
   2. Da li su pomoćne mere politike povezane sa odgovornošću direktora u vezi sa školskom samoprocenom ili [monitoringom](#Monitoring)? (Pogledajte mere A.7–A.8)
   3. Da li su pomoćne mere politike povezane sa autonomijom direktora škola u donošenju odluka? (Pogledajte mere A.9–A.12)
2. Da li postoji prostor za poboljšanje ili dalji razvoj?
   1. Poboljšanja ili dalji razvoji neophodni za pristup komunikaciji, podršci i resursima
   2. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni za odgovornost, školsku samoprocenu ili monitoring
   3. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni direktorima škola za autonomiju pri donošenju odluka

Korak 2: Pitanja i razgovor

Nakon svake prezentacije otvara se diskusija za pitanja i odgovore. Ova diskusija ima moderatora i vode se beleške.

Tabela 13. Prioriteti o kojima se razgovara

| **Koja grupa zainteresovanih strana? (direktori škola, kreatori politike ili oboje)** | **Koje su snage?** | **Koje su mogućnosti?** | **Na koje oblasti treba da se obrati pažnja?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Gde želimo da budemo? Razmena mišljenja o oblastima poboljšanja i zajedničkim ciljevima

Ovaj odeljak se odnosi na pronalaženje zajedničkog stanovišta o tome koje oblasti treba da se unaprede da bi se postigao zajednički cilj o inkluzivnom obrazovanju koje omogućava učešće, povećava postignuće, podržava [dobrobit](#wellbeing) i kreira osećaj pripadnosti za **sve** učenike, uključujući one najpodložnije isključivanju. U okviru ovog zajedničkog cilja, svaka grupa zainteresovanih strana može da formuliše određene ciljeve koje treba da ostvari.

Razmena fokus grupe se zasniva na refleksijama o odgovorima iz odeljka o određivanju pravca. Da bi se podržala razmena, u Tabeli 14 su prikazana relevantna pitanja.

Korak 1: Prikaz zaključaka i refleksija

Svaka grupa prikazuje svoje glavne zaključke i refleksije.

Raspoređivanje odgovora direktora škola i kreatora politike iz refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **direktore škola**:

1. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
2. U kojim oblastima politike treba da podrže našu praksu?
3. Kojim pitanjima biste dali prioritet tokom diskusije sa kreatorima politike?

Preliminarno pitanje za refleksiju za **kreatore politike**:

Koje oblasti su prioritet za razvoj politika koje podržavaju ulogu inkluzivnih direktora škola u određivanju pravca?

Korak 2: Pitanja i razgovor

Nakon svake prezentacije otvara se diskusija za pitanja i odgovore. Ova diskusija ima moderatora i vode se beleške.

Tabela 14. Prioritetne akcije koje treba preduzeti (maksimalno 3)

| **Akcije za direktore škola** | **Akcije za kreatore politike** | **Zajedničke akcije** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Korak 3: Davanje prioriteta akcijama

Usaglašene su tri prioritetne akcije za svaku grupu zainteresovanih strana, kao i tri zajedničke prioritetne akcije. Individualne prioritetne akcije mogu da se preklapaju sa zajedničkim, ali i ne moraju. One se mogu usaglasiti navođenjem prioriteta i primenom sistema poena (gde svaki učesnik ima broj poena koji treba da raspodeli na akcije i one koje imaju najviše poena se biraju) ili glasanja da bi se odlučilo sa kojima treba nastaviti.

Tabela 15. Zajednički usaglašeni prioriteti (maksimalno 3)

| **Prioritetne akcije za direktore škola** | **Prioritetne akcije za kreatore politike** | **Prioritetne zajedničke akcije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Na šta se obavezujemo? Razmena koja vodi ka akcijama koje treba da preduzmu obe strane

Ovaj odeljak zahteva da se svaka grupa zainteresovanih strana obaveže da će delovati kako može individualno i zajednički.

Grupa treba da se usaglasi, na osnovu usaglašenih prioritetnih akcija, koje akcije da preduzme i da li su to kratkoročne (trenutne) akcije ili zahtevaju dugoročno planiranje. One se mogu usaglasiti primenom sistema poena (gde svaki učesnik ima broj poena koji treba da raspodeli na akcije i one koje imaju najviše poena se biraju) ili glasanja da bi se odlučilo sa kojim akcijama treba nastaviti kratkoročno ili dugoročno. Pored toga, grupa treba precizno da navede kako će nastaviti sa svakom akcijom.

Tabele 16–18 služe za evidentiranje usaglašenih obaveza (maksimalno 3 po tabeli).

Tabela 16. Obaveze direktora škola

| **Prioritetne akcije za direktore škola** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabela 17. Obaveze kreatora politike

| **Prioritetne akcije za kreatore politike** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabela 18. Zajedničke obaveze

| **Prioritetne zajedničke akcije** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u organizacionom razvoju

1. Gde smo sada? Razmena snaga, mogućnosti i oblasti za dalje istraživanje

Ovaj deo služi za ocenu trenutnog obima u kome se rukovodstvo škole može smatrati inkluzivnim. Gde se vaša zemlja, region, opština ili lokalna škola trenutno nalaze na putu ka inkluzivnom obrazovanju za sve?

Razmena u fokusnoj grupi se zasniva na refleksijama o odgovorima iz odeljka o organizacionom razvoju. Da bi se podržala razmena, u Tabeli 19 su prikazana relevantna pitanja.

Korak 1: Prikaz zaključaka i refleksija

Svaka grupa prikazuje svoje glavne zaključke i refleksije.

Raspoređivanje odgovora direktora škola i kreatora politike iz refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **direktore škola**:

1. Koliko je inkluzivna naša praksa rukovođenja školom u pogledu organizacionog razvoja škole?
2. Koje su naše snage u tom pogledu?
3. Koje oblasti treba da poboljšamo/dodatno unapredimo?

Preliminarna pitanja za refleksiju za **kreatore politike**:

1. U kojim oblastima zaključci pokazuju da postoje pomoćne mere politike?
   1. Da li su pomoćne mere politike povezane sa pristupom direktora škola komunikaciji, podršci i resursima? (Pogledajte mere B.1–B.12)
   2. Da li su pomoćne mere politike povezane sa odgovornošću direktora u vezi sa školskom samoprocenom ili [monitoringom](#Monitoring)? (Pogledajte mere B.13–B.16)
   3. Da li su pomoćne mere politike povezane sa autonomijom direktora škola u donošenju odluka? (Pogledajte mere B.17–B.20)
2. Da li postoji prostor za poboljšanje ili dalji razvoj?
   1. Poboljšanja ili dalji razvoji neophodni za pristup komunikaciji, podršci i resursima
   2. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni za odgovornost, školsku samoprocenu ili monitoring
   3. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni direktorima škola za autonomiju pri donošenju odluka

Korak 2: Pitanja i razgovor

Nakon svake prezentacije otvara se diskusija za pitanja i odgovore. Ova diskusija ima moderatora i vode se beleške.

Tabela 19. Prioriteti o kojima se razgovara

| **Koja grupa zainteresovanih strana? (direktori škola, kreatori politike ili oboje)** | **Koje su snage?** | **Koje su mogućnosti?** | **Na koje oblasti treba da se obrati pažnja?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Gde želimo da budemo? Razmena mišljenja o oblastima poboljšanja i zajedničkim ciljevima

Ovaj odeljak se odnosi na pronalaženje zajedničkog stanovišta o tome koje oblasti treba da se unaprede da bi se postigao zajednički cilj o inkluzivnom obrazovanju koje omogućava učešće, povećava postignuće, podržava [dobrobit](#wellbeing) i kreira osećaj pripadnosti za **sve** učenike, uključujući one najpodložnije isključivanju. U okviru ovog zajedničkog cilja, svaka grupa zainteresovanih strana može da formuliše određene ciljeve koje treba da ostvari.

Razmena u fokusnoj grupi se zasniva na refleksijama o odgovorima iz odeljka o organizacionom razvoju. Da bi se podržala razmena, u Tabeli 20 su prikazana relevantna pitanja.

Korak 1: Prikaz zaključaka i refleksija

Svaka grupa prikazuje svoje glavne zaključke i refleksije.

Raspoređivanje odgovora direktora škola i kreatora politike iz refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **direktore škola**:

1. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
2. U kojim oblastima politike treba da podrže našu praksu?
3. Kojim pitanjima biste dali prioritet tokom diskusije sa kreatorima politike?

Preliminarno pitanje za refleksiju za **kreatore politike**:

Koje oblasti su prioritet za razvoj politike koja podržava ulogu inkluzivnih direktora škola u organizacionom razvoju?

Korak 2: Pitanja i razgovor

Nakon svake prezentacije otvara se diskusija za pitanja i odgovore. Ova diskusija ima moderatora i vode se beleške.

Tabela 20. Prioritetne akcije koje treba preduzeti (maksimalno 3)

| **Akcije za direktore škola** | **Akcije za kreatore politike** | **Zajedničke akcije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Korak 3: Davanje prioriteta akcijama

Usaglašene su tri prioritetne akcije za svaku grupu zainteresovanih strana, kao i tri zajedničke prioritetne akcije. Individualne prioritetne akcije mogu da se preklapaju sa zajedničkim, ali i ne moraju. One se mogu usaglasiti navođenjem prioriteta i primenom sistema poena (gde svaki učesnik ima broj poena koji treba da raspodeli na akcije i one koje imaju najviše poena se biraju) ili glasanja da bi se odlučilo sa kojima treba nastaviti.

Tabela 21. Zajednički usaglašeni prioriteti (maksimalno 3)

| **Prioritetne akcije za direktore škola** | **Prioritetne akcije za kreatore politike** | **Prioritetne zajedničke akcije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Na šta se obavezujemo? Razmena koja vodi ka akcijama koje treba da preduzmu obe strane

Ovaj odeljak zahteva da se svaka grupa zainteresovanih strana obaveže da će delovati kako može individualno i zajednički.

Grupa treba da se usaglasi, na osnovu usaglašenih prioritetnih akcija, koje akcije da preduzme i da li su to kratkoročne (trenutne) akcije ili zahtevaju dugoročno planiranje. One se mogu usaglasiti primenom sistema poena (gde svaki učesnik ima broj poena koji treba da raspodeli na akcije i one koje imaju najviše poena se biraju) ili glasanja da bi se odlučilo sa kojim akcijama treba nastaviti kratkoročno ili dugoročno. Pored toga, grupa treba precizno da navede kako će nastaviti sa svakom akcijom.

Tabele 22–24 služe za evidentiranje usaglašenih obaveza (maksimalno 3 po tabeli).

Tabela 22. Obaveze direktora škola

| **Prioritetne akcije za direktore škola** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabela 23. Obaveze kreatora politike

| **Prioritetne akcije za kreatore politike** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabela 24. Zajedničke obaveze

| **Prioritetne zajedničke akcije** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Refleksije o ulozi direktora škola i merama politike u ljudskom razvoju

1. Gde smo sada? Razmena snaga, mogućnosti i oblasti za dalje istraživanje

Ovaj deo služi za ocenu trenutnog obima u kome se rukovodstvo škole može smatrati inkluzivnim. Gde se vaša zemlja, region, opština ili lokalna škola trenutno nalaze na putu ka inkluzivnom obrazovanju za sve?

Razmena u fokusnoj grupi se zasniva na refleksijama o odgovorima iz odeljka o ljudskom razvoju. Da bi se podržala razmena, u Tabeli 25 su prikazana relevantna pitanja.

Korak 1: Prikaz zaključaka i refleksija

Svaka grupa prikazuje svoje glavne zaključke i refleksije.

Raspoređivanje odgovora direktora škola i kreatora politike iz refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **direktore škola**:

1. Koliko je inkluzivna naša praksa rukovođenja škole u razvoju svog osoblja u našoj školi?
2. Koje su naše snage u tom pogledu?
3. Koje oblasti treba da poboljšamo/dodatno unapredimo?

Preliminarna pitanja za refleksiju za **kreatore politike**:

1. U kojim oblastima zaključci pokazuju da postoje pomoćne mere politike?
   1. Da li su pomoćne mere politike povezane sa pristupom direktora škola komunikaciji, podršci i resursima? (Pogledajte mere C1–4, C.6–C.10)
   2. Da li su pomoćne mere politike povezane sa odgovornošću direktora u vezi sa školskom samoprocenom ili [monitoringom](#Monitoring)? (Pogledajte meru C.5)
   3. Da li su pomoćne mere politike povezane sa autonomijom direktora škola u donošenju odluka? (Pogledajte mere C.11–C.13)
2. Da li postoji prostor za poboljšanje ili dalji razvoj?
   1. Poboljšanja ili dalji razvoji neophodni za pristup komunikaciji, podršci i resursima
   2. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni za odgovornost, školsku samoprocenu ili monitoring
   3. Poboljšanja ili dalji razvoji potrebni direktorima škola za autonomiju pri donošenju odluka

Korak 2: Pitanja i razgovor

Nakon svake prezentacije otvara se diskusija za pitanja i odgovore. Ova diskusija ima moderatora i vode se beleške.

Tabela 25. Prioriteti o kojima se razgovara

| **Koja grupa zainteresovanih strana? (direktori škola, kreatori politike ili oboje)** | **Koje su snage?** | **Koje su mogućnosti?** | **Na koje oblasti treba da se obrati pažnja?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Gde želimo da budemo? Razmena mišljenja o oblastima poboljšanja i zajedničkim ciljevima

Ovaj odeljak se odnosi na pronalaženje zajedničkog stanovišta o tome koje oblasti treba da se unaprede da bi se postigao zajednički cilj o inkluzivnom obrazovanju koje omogućava učešće, povećava postignuće, podržava [dobrobit](#wellbeing) i kreira osećaj pripadnosti za **sve** učenike, uključujući one najpodložnije isključivanju. U okviru ovog zajedničkog cilja, svaka grupa zainteresovanih strana može da formuliše određene ciljeve koje treba da ostvari.

Razmena u fokusnoj grupi se zasniva na refleksijama o odgovorima iz odeljka o ljudskom razvoju. Da bi se podržala razmena, u Tabeli 26 su prikazana relevantna pitanja.

Korak 1: Prikaz zaključaka i refleksija

Svaka grupa prikazuje svoje glavne zaključke i refleksije.

Raspoređivanje odgovora direktora škola i kreatora politike iz refleksija:

Preliminarna pitanja za refleksiju za **direktore škola**:

1. Koja su naša tri prioritetna pitanja?
2. U kojim oblastima politike treba da podrže našu praksu?
3. Kojim pitanjima biste dali prioritet tokom diskusije sa kreatorima politike?

Preliminarno pitanje za refleksiju za **kreatore politike**:

Koje oblasti su prioritet za razvoj politika koje podržavaju ulogu inkluzivnih direktora škola u određivanju pravca ljudskog razvoja?

Korak 2: Pitanja i razgovor

Nakon svake prezentacije otvara se diskusija za pitanja i odgovore. Ova diskusija ima moderatora i vode se beleške.

Tabela 26. Prioritetne akcije koje treba preduzeti (maksimalno 3)

| **Akcije za direktore škola** | **Akcije za kreatore politike** | **Zajedničke akcije** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Korak 3: Davanje prioriteta akcijama

Usaglašene su tri prioritetne akcije za svaku grupu zainteresovanih strana, kao i tri zajedničke prioritetne akcije. Individualne prioritetne akcije mogu da se preklapaju sa zajedničkim, ali i ne moraju. One se mogu usaglasiti navođenjem prioriteta i primenom sistema poena (gde svaki učesnik ima broj poena koji treba da raspodeli na akcije i one koje imaju najviše poena se biraju) ili glasanja da bi se odlučilo sa kojima treba nastaviti.

Tabela 27. Zajednički usaglašeni prioriteti (maksimalno 3)

| **Prioritetne akcije za direktore škola** | **Prioritetne akcije za kreatore politike** | **Prioritetne zajedničke akcije** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Na šta se obavezujemo? Razmena koja vodi ka akcijama koje treba da preduzmu obe strane

Ovaj odeljak zahteva da se svaka grupa zainteresovanih strana obaveže da će delovati kako može individualno i zajednički.

Grupa treba da se usaglasi, na osnovu usaglašenih prioritetnih akcija, koje akcije da preduzme i da li su to kratkoročne (trenutne) akcije ili zahtevaju dugoročno planiranje. One se mogu usaglasiti primenom sistema poena (gde svaki učesnik ima broj poena koji treba da raspodeli na akcije i one koje imaju najviše poena se biraju) ili glasanja da bi se odlučilo sa kojim akcijama treba nastaviti kratkoročno ili dugoročno. Pored toga, grupa treba precizno da navede kako će nastaviti sa svakom akcijom.

Tabele 28–30 služe za evidentiranje usaglašenih obaveza (maksimalno 3 po tabeli).

Tabela 28. Obaveze direktora škola

| **Prioritetne akcije za direktore škola** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabela 29. Obaveze kreatora politike

| **Prioritetne akcije za kreatore politike** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabela 30. Zajedničke obaveze

| **Prioritetne zajedničke akcije** | **Kratkoročno/dugoročno** | **Kako da nastavimo** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Dodatak 1: Vodič za korišćenje alata za samorefleksiju

Ovaj vodič daje primer kako se pripremiti i usmeravati korišćenje SISL alata za samorefleksiju. On se sastoji iz tri dela:

[**Odeljak 1**](#Section1) pojašnjava uloge i odgovornosti za organizatore i učesnike.

[**Odeljak 2**](#Section2) pruža smernice za podešavanje aktivnosti samorefleksije u okviru zemalja. On obuhvata praktične informacije za korišćenje alata u grupama kao i predložene strukture za organizovanje rada u fokusnim grupama.

[**Odeljak 3**](#Section3) pruža kratak prikaz kako izveštavati o aktivnosti samorefleksije.

Odeljak 1: Uloge i odgovornosti

Uloge u aktivnosti samorefleksije su:

* **organizacioni tim**, koji je odgovoran za organizovanje aktivnosti samorefleksije;
* **učesnici**, njih čini grupa kreatora politike i direktora škole pozvanih da učestvuju u aktivnosti.

Organizacioni tim

Uloga organizacionog tima je da planira i implementira aktivnost samorefleksije kako bi postojale maksimalne mogućnosti za prikupljanje informacija o refleksijama u vezi sa ključnim pitanjima za podršku inkluzivnom rukovođenju školom u zemlji.

Pre aktivnosti samorefleksije

* Istražite i dogovorite se koje učesnike pozvati i kako uključiti i direktore škola i kreatore politike
* Pozovite učesnike na sastanak (pogledajte sledeći odeljak za dodatne informacije)
* Izvršite praktičnu organizaciju sastanka
* Obezbedite prostor za sastanak sa potrebnim sadržajem
* Pripremite materijale pre sastanka, uključujući:
* plan rada
* listu učesnika (u saglasnosti sa propisima o zaštiti podataka svake zemlje)
* alat za samorefleksiju na jeziku učesnika. On će pomoći učesnicima da se pripreme kako bi mogli da doprinesu na najbolji način.

Tokom aktivnosti samorefleksije

* Budite domaćin/predsedavajući događaja ili izaberite facilitatora
* Uključite/angažujte relevantne zainteresovane strane
* Prikupite informacije o sastanku za izveštaj o ishodima aktivnosti.

Nakon aktivnosti samorefleksije

* Napravite izvešaj o glavnim diskusijama na sastanku.

Učesnici aktivnosti samorefleksije

Uloga učesnika je da se osvrnu na način na koji su direktori škola podržani da budu inkluzivni u svom radu.

Pre aktivnosti

* Pripremite se da učestvujete u diskusijama o inkluzivnom obrazovanju i ulogama direktora škola.

Tokom aktivnosti

* Aktivno doprinosite svim diskusijama
* Dajte povratne informacije o alatu za samorefleksiju.

Nakon aktivnosti

* (Zavisno od preference zemlje) komentarišite o nacrtu izveštaja o samorefleksiji.

Odeljak 2: Praktična organizacija

Dok je cilj aktivnosti samorefleksije jasan, njena organizacija je fleksibilna u smislu da svaka zemlja može da izabere svoj fokus. Zemlje se mogu odlučiti da razmotre specifičnu školsku zajednicu, region ili lokalitet, u pogledu određene osnovne funkcije direktora škola/rukovodećih timova ili specifične kategorije u okviru ključnih funkcija. To je bitno prilikom izbora učesnika.

Trajanje aktivnosti može da bude pola dana ili duže. U skladu sa time su neophodna praktična rešenja.

Pronalaženje i pozivanje učesnika

Da biste stekli širi uvid kako su direktori škola podržani da budu inkluzivni i niz shvatanja o korišćenju alata za samorefleksiju, neophodno je pozvati ključnu grupu zainteresovanih strana da učestvuju. Postojeće formalne strukture koje omogućavaju diskusije i razmenu između direktora škola, timova za rukovođenje i kreatora politike mogu da olakšaju formiranje fokusnih grupa. Takođe, zainteresovane strane se mogu pozvati putem profesionalnih mreža, asocijacija ili ličnih veza.

Zavisno od fokusa, učesnici mogu da predstavljaju različite nivoe obrazovnog sistema. Oni moraju da predstave obe grupe zainteresovanih strana navedenih u nastavku:

* **Direktori škola i rukovodeći timovi** uključuju (ali nisu ograničeni na) direktore, rukovodioce višeg, srednjeg nivoa i nastavnike, pomoćno osoblje, stručnu zajednicu i pomoćne službe, članove školskih odbora, kao i zainteresovane strane u sistemu uključene u podršku rukovodstvu.
* **Kreatori politike** uključuju (ali nisu ograničeni na) kreatore politike na nivou zajednice, opštine, regionalnom i nacionalnom nivou sa ovlašćenjem u obrazovanju ili drugim sektorima koji utiču na obrazovanje, kao što su inspektori, zdravstvene i socijalne službe ili oni koji su odgovorni za osiguranje kvaliteta.

Ove liste nisu konačne, jer se grupe zainteresovanih strana mogu razlikovati među zemljama. One takođe zavise od oblasti fokusa aktivnosti. Na primer, organizacioni tim može da odluči da se fokusira na određeni region i/ili nivo škole. Pored toga, važno je spojiti timove direktora škola i rukovođenja sa kreatorima politike čije odluke utiču na njihov rad.

Organizacioni tim treba da pošalje pozivnice učesnicima bar četiri nedelje pre sastanka, kao i informacije o vremenu i mestu.

Organizovanje fokusnih grupa i predloženi plan rada

Učesnici su raspoređeni u fokusne grupe. Veličina i broj grupa može da se razlikuje zavisno od broja učesnika. Za svaku fokusnu grupu, određene su uloge **moderatora**, **osobe koja vodi evidenciju o vremenu** i **osobe koja vodi beleške**.

* **Moderator** upravlja diskusijama i vodi računa da se čuju sva mišljenja.
* **Osoba koja vodi evidenciju o vremenu** pazi da se aktivnost sprovodi po rasporedu.
* **Osoba koja vodi beleške** evidentira beleške za grupu.

Ako je moguće, svaka fokusna grupa treba da dobije laptop računar (ili da im se kaže da ponesu svoje) da bi se evidentirali njihovi odgovori u Word šablonu alata za samorefleksiju. Ako to nije moguće, grupe mogu da pišu na odštampanoj verziji alata za samorefleksiju. Svaki učesnik treba da dobije štampani primerak alata.

Refleksija fokusnih grupa ima **dve faze:**

1. Učesnici su grupisani u fokusne grupe prema njihovim ulogama kao direktori škola/članovi rukovodećih timova ili kreatori politike (broj učesnika u svakoj fokusnoj grupi može da se razlikuje, ali maksimalno je 8–10 ljudi po grupi). Ovaj deo može da traje 1,5–2 sata. Procedura je sledeća:
   1. Fokusne grupe sa direktorima škola/članovima tima za rukovođenje rade na **[samorefleksiji za direktore škola](#School_leaders)**.
   2. Fokusne grupe sa kreatorima politike rade na **[samorefleksiji za kreatore](#Policy_makers)****[politike](#Policy_makers)**.
2. Učesnici su grupisani u nove fokusne grupe. Svaka grupa ima jednak broj pomešanih članova kreatora politike i direktora škola/rukovodećih timova. Ove nove fokusne grupe rade na **[zajedničkoj samorefleksiji direktora škola i kreatora politike](#Joint)**. Ovaj deo može da traje do 2 sata.

Predloženi plan rada

Tabela 31 prikazuje približna vremena za svaki deo plana rada. Ova vremena su predlozi i mogu se prilagoditi kontekstu i mogućnostima svake zemlje. Postarajte se da učesnici dobiju konačnu verziju plana rada pre sastanka.

Tabela 31. Predloženi plan rada

| **Vreme** | **Sesija** | **Prostorija / praktična pitanja** |
| --- | --- | --- |
| 15 minuta | Dobrodošlica za učesnike, predstavljanje učesnika i objašnjavanje strukture sastanka | Svi zajedno |
| 1,5–2 sata | Faza 1 fokusne grupe  Direktori škola/rukovodeći timovi i kreatori politike u posebnim grupama | Stolovi za grupe / prostorije |
| 15–30 minuta | Pauza | – |
| 1,5–2 sata | Faza 2 fokusne grupe  Direktori škola/rukovodeći timovi i kreatori politike u zajedničkim grupama | Stolovi za grupe / prostorije |
| 15–30 minuta | Pauza | – |
| 15–30 minuta | Zajedničke refleksije i komentari sa svim učesnicima | Svi zajedno |

Odeljak 3: Izveštavanje o aktivnosti samorefleksije

Rezultati aktivnosti samorefleksije mogu da se sakupe u izveštaj o inkluzivnom rukovodstvu škole za škole koje učestvuju i organizacije uključene u politiku škole u okviru zemlje.

Alat za samorefleksiju pruža jasnu strukturu za sumiranje rezultata. Zaključci iz rada fokusnih grupa na svakom delu alata za samorefleksiju mogu da se prikupe u izveštaj sa sledećom strukturom:

* Glavna pitanja koja su pokrenula rukovodstva škole
* Glavna pitanja koja su pokrenuli kreatori politike
* Usaglašene oblasti delovanja.

Dodatak 2: Prilagođavanje alata za samorefleksiju kontekstima zemlje

Alat za samorefleksiju je dokument otvorenog izvora. S obzirom na to, korisnici mogu da ga prevedu i prilagode sadržaju politike koja upravlja svakim školskim sistemom i radom direktora škola i rukovodećim timovima. Prilagođavanja se mogu odnositi na uloge direktora škola/timova za rukovođenje, centralizovano ili decentralizovano upravljanje, jezik i terminologiju upotrebljene u zemlji ili povezivanja postojećih standarda/mera sa relevantnim strukturama u okviru zemlje.

Predloženi **prvi korak** u prihvatanju alata je proći kroz proces uvođenja. Uvođenje alata za samorefleksiju podrazumeva identifikovanje relevantnih zainteresovanih strana iz dve grupe:

* **Direktori škola i rukovodeći timovi** uključuju (ali nisu ograničeni na) direktore, rukovodioce višeg, srednjeg nivoa i nastavnike, pomoćno osoblje, stručnu zajednicu i pomoćne službe, članove školskih odbora, kao i zainteresovane strane u sistemu uključene u podršku rukovodstvu.
* **Kreatori politike** uključuju (ali nisu ograničeni na) kreatore politike na nivou zajednice, opštine, regionalnom i nacionalnom nivou sa ovlašćenjem u obrazovanju ili drugim sektorima koji utiču na obrazovanje, kao što su inspektori, zdravstvene i socijalne službe ili oni koji su odgovorni za osiguranje kvaliteta.

Ove liste nisu konačne, jer se grupe zainteresovanih strana mogu razlikovati među zemljama.

**Drugi korak** je pozvati relevantne zainteresovane strane da diskutuju o alatu. To može da bude putem fokusnih grupa (pogledajte [Dodatak 1](#ANNEX1) za primer), putem intervjuisanja zainteresovanih strana pojedinačno ili preko ankete sa otvorenim pitanjima. Ako već postoje formalne strukture koje povezuju zainteresovane strane, one mogu da omoguće diskusije između direktora škola, rukovodećih timova i kreatora politike. Takođe, zainteresovane strane se mogu pozvati putem profesionalnih mreža, asocijacija ili ličnih veza.

Cilj diskusije je utvrditi koja prilagođavanja su neophodna da bi alat za samorefleksiju bio koristan u kontekstu zemlje. To može da obuhvata:

* odlučivanje koji aspekti alata mogu da se koriste;
* povezivanje alata sa aktuelnom politikom i zakonodavnim kontekstom (standardi specifični za zemlju ili alati za osiguranje kvaliteta);
* proveravanje da li postoje pitanja koja su suvišna u kontekstu zemlje;
* pregledanje i prilagođavanje jezika i koncepata kontekstu zemlje, istovremeno održavajući suštinsku viziju originalnog dokumenta i principa inkluzije;
* odlučivanje o procesu implementacije alata za samorefleksiju u zemlji. To obuhvata razmišljanja o tome da li je potrebna, odnosno kakva obuka ili priprema su potrebni pre korišćenja alata.

Obratite pažnju da izmene u dokumentu mogu da utiču na interne linkove, posebno one u tabelama koji povezuju uloge sa direktorima škola i merama politike i one za povezivanje sa rečnikom.

Dodatak 3: Rečnik termina

Ovaj rečnik pruža zajednički jezik koji mogu da koriste svi stručnjaci. Korišćeni su različiti izvori za definicije:

* Postojeće definicije koje se koriste na međunarodnom nivou, posebno ključni termini u okviru ključnih citata iz literature (pogledajte [Reference](#REFERENCES))
* Operativne definicije razvijene u okviru SISL projekta.

Dobrobit učenika

OECD definiše dobrobit učenika kao:

… psihološko, kognitivno, socijalno i fizičko funkcionisanje i sposobnosti koje su potrebne studentima da bi živeli srećan i ispunjen život. Ova definicija dobrobiti kombinuje „pristup na osnovu dečijih prava“, koji naglašava pravo sve dece da imaju srećan život „ovde i sada“, sa „razvojnim pristupom“, koji naglašava značaj razvijanja veština kod učenika za unapređenje njihove dobrobiti trenutno i u budućnosti (Ben-Arieh i dr., 2013) (2017, str. 61–62).

Formativno procenjivanje

Formativno procenjivanje:

… stavlja učenika u središte procesa procenjivanja. Ono pruža osnovu za personalizaciju prema interesovanjima i sposobnostima učenika.

Za razliku od sumativnog procenjivanja („procena učenja“), koje je tradicionalno povezivano sa standardizovanim testovima visokih uloga i odgovornošću, formativno procenjivanje može da uključi učenike, čime oni mogu da uzmu aktivnije učešće u svom učenju. Uglavnom se sprovodi u saradnji sa drugima i može da ima značajne pozitivne uticaje na postignuće učenika ([Evropska agencija, nema datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Inkluzivni direktori škola

Inkluzivni direktori škola (ili rukovodeći timovi) imaju viziju „da svako dete i učenik bilo kog uzrasta dobije mogućnost visokokvalitetnog obrazovanja i vaspitanja u svojoj lokalnoj zajednici, pored svojih prijatelja i vršnjaka*“* ([Evropska agencija, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1). Oni sprovode ovu viziju inkluzivnog obrazovanja tako što postavljaju jasan pravac, razvijaju organizaciju škole i izgrađuju kompetencije osoblja da zadovolje potrebe svih učenika, uključujući one koji su najpodložniji isključivanju. Takvi direktori kombinuju elemente [nastavnih](#instructional), [transformacionih](#Transformative) modela i modela [podeljenog rukovodstva](#distributed). Oni preuzimaju odgovornost za sve učenike i cene ih.

Inkluzivno rukovodstvo škole

Inkluzivno rukovodstvo škole prevazilazi granice organizacije. Ono ima za cilj da se reši nejednakost kako bi se izgradila zajednica i potpuno učešće. Ono se fokusira na razvoj inkluzivne kulture u kojoj se podržavaju sve zainteresovane strane da rade zajedno, vrednuju različitost i osiguravaju da svi učenici, uključujući one izložene riziku od neuspeha i najpodložnije isključivanju, dobiju visokokvalitetno obrazovanje.

Inkluzivno rukovodstvo škole se oslanja i spaja različite fokuse iz tri modela rukovođenja (Evropska agencija, 2018):

* [Nastavno](#instructional): određivanje vizije i pravca u vezi sa učenjem, postignućem i [dobrobiti](#wellbeing) svih učenika.
* [Transformaciono](#Transformative): unapređenje agencije, olakšavanje inovacija i promena ili organizaciono učenje
* [Podeljeno](#distributed): kreiranje deljenog, kolektivnog ili organizacionog rukovođenja škole u okviru škole i van nje.

Inovativni pristupi u obrazovanju

Inovativni pristupi u obrazovanju se fokusiraju na davanje „mogućnosti za postizanje poštenih i uporedivih ishoda“ svim učenicima (Kukulska-Hulme i dr., 2021, str. 27). Ovo može da uključuje razvijanje kreativnih načina prilagođavanja nastavne prakse različitostima učenika s obzirom na njihovo različito poreklo, sposobnosti, motivaciju, potrebe za povratnim informacijama i načine na koje pokazuju napredovanje i učenje. Inovacija u ovom smislu je povezana sa prirodnim različitostima u okviru grupe učenika i:

… potrebom da se osigura jednakost u mogućnostima pristupu obrazovanju, ali i potrebom da se fokusira na način kako pedagodija može da vodi ka korektnosti i nepristrasnosti („pravednost“) u podučavanju i ishodima (ibid.).

Interdisciplinarnost

Interdisciplinarnost … odnosi se na stručnjake „iz više od jedne akademske discipline“ koji zajedno rade „na ispitivanju teme, problema, pitanja ili predmeta“ (Pedagogija u akciji, nema datuma).

Ključne funkcije rukovodstva škole

Istraživanje je pokazalo glavne organizacione funkcije koje moraju da se izvrše da bi inkluzivne škole efikasno funkcionisale (Billingsley, McLeskey i Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey i Waldron, 2015; Skoglund i Stäcker, 2016). Ove funkcije potpadaju u tri široke kategorije [određivanja pravca](#SettingDirection), [ljudskog razvoja](#Human) i [organizacionog razvoja](#Organisational). Ispunjavanjem ovih funkcija podržavaju se direktori u preispitivanju školske kulture koja identifikuje i reaguje na učenike. Omogućeno im je da kreiraju inkluzivnu školsku kulturu sa fokusom na okruženje za učenje, gde je svaki učenik dragoceni učesnik za koga se očekuje da se ostvari putem kvalitetnog obrazovanja.

Ključni prijatelj

Costa i Kallick definišu ključnog prijatelja kao:

… pouzdana osoba koja postavlja provokativna pitanja, obezbeđuje podatke koji treba da se ispitaju sa drugog stanovišta i nudi se da pregleda rad neke osobe… Ključni prijatelj odvoji vreme da u potpunosti razume kontekst rada koji mu je prikazan i ishode kojima streme osoba ili grupa. Prijatelj je zagovornik uspeha tog posla (1993, str. 50).

Kontinuitet podrške

Postojanje podrške za učenje, fizičke i socijalne podrške i intervencije. On je u opsegu od manje intenzivnog ka intenzivnijem prema potrebama onih koji traže podršku, odnosno onih kojima je potrebna podrška ([Evropska agencija, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) podržava ekološki pristup smetnjama u razvoju, gde je fokus na sredstvima (ljudskim, ekonomskim i materijalnim) neophodnim za kreiranje pristupačnih konteksta učenja i na međusobnoj zavisnosti među različitim stručnjacima na lokalitetu da bi se obezbedio kontinuitet intervencija tokom života učenika ([Evropska agencija, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), str. 30).

Ljudski razvoj

Prema Dorczak-u, glavna uloga direktora škola je „ da oslobode i razviju talente svih nastavnika ili drugih članova osoblja kao i [takođe] prepoznavanje i aktiviranje potencijala svih učenika“ (2013, str. 55). Na taj način, rukovodstvo škole fokusirano na motivaciju nastavnika, kapacitete i radno okruženje najpre će da poboljša postignuće učenika.

U središtu ove strateške odluke je [monitoring](#Monitoring) i procena podučavanja, kako bi se prikupile informacije za obezbeđivanje profesionalnog razvoja koji će „podržati i motivisati svakog nastavnika da radi za sve“ učenike (Black i Simon, 2014, str. 160). Ono je zasnovano na sposobnosti rukovodstva da izgradi kapacitet razvijanjem znanja i veština nastavnika, i da promoviše profesionalnu zajednicu u celoj školi koja olakšava refleksivni dijalog i saradnju u vezi sa inkluzivnom nastavnom praksom (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

Studija slučaja *Osposobljavanje vaspitača/nastavnika* potom prepoznaje potrebu direktora za razvojem veština rukovođenja kod drugih – na primer, „kod nastavnika i rukovodilaca srednjeg nivoa da dele ili „raspodeljuju“ zadatke rukovođenja“ i kreiraju inkluzivnu školsku kulturu (Evropska agencija, 2015b, str. 51).

Monitoring

Prema autorima Black i Simon (2014), monitoring i procena podučavanja su suština inkluzivnog rukovođenja školom. Njihova uloga je da prikupljaju informacije da bi obezbedili profesionalni razvoj koji će podržati i motivisati svakog nastavnika da radi za sve učenike.

Obrazovanje/praksa/pedagogija usmereni na učenika

Efektivni kontinuitet podrške u sistemima inkluzivnog obrazovanja obuhvata personalizovane pristupe učenju koji uključuju sve učenike i podržavaju njihovo aktivno učešće u procesu učenja. To obuhvata plan i program nastave i učenja u razvoju i okvir procene koji su usmereni na učenika; prilagodljivu obuku i mogućnosti za kontinuirani profesionalni razvoj svih edukatora, direktora škola i donosilaca odluka; i koherentne procese upravljanja na svim nivoima sistema (Watkins, 2017).

Određivanje pravca

Liderstvo je važno za usmeravanje sa fokusom na vrednosti koje su temelj inkluzivne prakse i na razgovor koji podržava inkluzivnu praksu. Štaviše, to je od suštinskog značaja za istraživanje i deljenje značenja inkluzije, sa ciljem da se unaprede najbolji interesi učenika – kako akademski, tako i socijalni – kroz korektnost, pravdu i [pravednost](#Equity) (Stone-Johnson, 2014). Vizija inkluzivne škole treba da bude utemeljena na refleksiji zainteresovanih strana o tome šta čini inkluzivnu praksu i diskusijama o vrednostima koje doprinose toj praksi (Ekins, 2013).

Važan faktor u postizanju strateške vizije je staranje o razvoju profesionalnih kompetencija nastavnika i osoblja u radu sa raznolikim grupama učenika.

Organizacioni razvoj

Direktori škola igraju ključnu ulogu u implementiranju inkluzivne politike i prakse i, posebno, u kreiranju školske kulture koja prihvata različitost i promoviše inkluziju (Cherkowski i Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Stoga, direktori škola su odgovorni za održavanje školske kulture koja je kolegijalna, interaktivna i fokusirana na pružanju podrške nastavnicima i učenicima tokom celog obrazovnog procesa. Davanje primera za inkluzivnu kulturu zahteva od direktora škola da naglase negovanje motivacije nastavnika, partnerstva sa roditeljima i profesionalnu kolegijalnost. Onda će to uticati na okruženje za učenje koje je kreirano za učenike (Fultz, 2017).

Strateško korišćenje ljudskih i finansijskih resursa i njihovo usklađivanje sa pedagoškim svrhama može da utiče na način na koji školske aktivnosti poboljšavaju podučavanje i učenje. Zbog toga direktori škola moraju da budu uključeni u odluke o zapošljavanju nastavnika. Mogućnost izbora nastavnog osoblja je suštinska za uspostavljanje školske kulture i kapaciteta koji ima koristan efekat na postignuće učenika (Stoll i Temperley, 2010).

Podeljeno rukovodstvo

Ovo prevashodno obuhvata prenos odgovornosti na timove srednjeg nivoa rukovođenja koji mogu da podrže i upravljaju prenosom znanja i veština kada je potrebno. Kao drugo, ono omogućava osoblju i zainteresovanim stranama u školi da preuzmu odgovornost promovisanjem fleksibilnosti i praksom deljenja. Stoga, ovaj model rukovođenja obuhvata interakcije između onih u ulogama formalnog i neformalnog rukovođenja više nego akcije koje oni izvršavaju. Glavna nedoumica je kako rukovođenje utiče na organizaciono i nastavno poboljšanje (Harris, 2013).

Pravednost

Prema UNESCO Institutu za statistiku, pravednost:

… „razmatra posledice društvene pravde obrazovanja u vezi sa korektnošću, pravednošću i nepristrasnošću njegove raspodele na svim nivoima ili podsektorima obrazovanja“. Mi shvatamo pravednost kao raspodelu koja je pravedna ili opravdana. Pravednost obuhvata normativno prosuđivanje raspodele, ali razlikovaće se kako ljudi dođu to tog rasuđivanja (2018, str. 17).

Prema Savetu Evropske unije:

… pravednost i jednakost nisu jedno te isto i […] obrazovni sistemi moraju da napuste tradicionalni mentalitet „jedan model odgovara svima“. Jednake mogućnosti za sve su suština, ali nisu dovoljne: postoji potreba da se sledi „pravednost“ u ciljevima, sadržaju, metodama podučavanja i oblicima učenja koje obezbeđuju sistemi obrazovanja i obuke u cilju postizanja visokokvalitetnog obrazovanja za sve (2017, str. 4).

Pristup zasnovan na pravima

Pristup obrazovanju zasnovan na ljudskim pravima ima za cilj „da osigura da svakom detetu obezbedi kvalitetno obrazovanje koje poštuje i promoviše njegova ili njena prava na dostojanstvo i optimalan razvoj (UNICEF, 2007, str. 1).

Procena gotovosti za učenje

Mnoge zemlje koriste ovaj termin na opšti način i odnosi se na:

… procedure procene koje informišu donošenje odluka o metodama podučavanja i sledećim koracima u učenju đaka. Procena gotovosti za učenje je proces koji uglavnom sprovode nastavnici/drugi stručnjaci u učionicama. On obuhvata pronalaženje i tumačenje dokaza i rad sa učenicima na utvrđivanju gde se oni nalaze u svom učenju, sledećih koraka koji treba da budu preduzeti i najboljih načina za kretanje napred ([Evropska agencija, nema datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Profesionalna pouzdanost i odgovornost

Pružanje visokokvalitetne nastave je osnovna odgovornost nastavnika.

Profesionalna odgovornost je osmišljena uz pomoć nastavnika i oslanja se na njihovu stručnost i profesionalizam. Sistemi koji uključuju profesionalnu odgovornost generalno su rezultat poverenja javnosti u nastavničku profesiju da pruži visokokvalitetno obrazovanje (UNESCO, 2017).

Profesionalni razvoj i napredovanje

Profesionalni razvoj se odnosi na bilo koju aktivnost u koju se uključe obrazovni stručnjaci sa ciljem da stimulišu svoje razmišljanje i profesionalno znanje i da unaprede svoju praksu, starajući se da ona bude dobro informisana i aktuelna. ([Evropska agencija, nema datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Kontinuitet profesionalnog razvoja nastavnika se odnosi na ceo niz mogućnosti profesionalnog razvoja nastavnika tokom njihove cele karijere. To obuhvata inicijalno obrazovanje nastavnika, uvođenje, kontinuirani profesionalni razvoj, profesionalni razvoj direktora škola i edukatora nastavnika, kao i profesionalni razvoj stručnog osoblja i pomoćnog osoblja uključenog u inkluzivne učionice/škole ([Evropska agencija, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Refleksija nastavnika

Refleksivna praksa je „učenje kroz iskustvo i iz iskustva ka sticanju novih uvida o sebi i praksi“ (Finlay, 2008, str. 1).

Refleksija je sistemski proces provere za sve nastavnike koja vam omogućava da povežete jedno iskustvo sa drugim, vodeći računa da vaši studenti postignu maksimalni napredak (Cambridge Assessment International Education, nema datuma).

Rukovođenje nastavom

Rukovođenje nastavom naglašava značaj uspostavljanja jasnih obrazovnih ciljeva, planiranje plana i programa nastave i učenja i procenu nastavnika i podučavanja. Osnovni fokus je na odgovornosti direktora za promovisanje boljih merljivih ishoda za učenika, isticanjem značaja poboljšanja kvaliteta podučavanja u učionici i učenja (Day, Gu i Sammons, 2016).

Rukovođenje nastavom takođe naglašava stvaranje radnog okruženja koje pruža podršku i podsticaj koji mogu da pomognu razvoj nastavnih praksi koje najbolje odgovaraju da se unapredi akademski učinak (Hansen i Lárusdóttir, 2015). Ova vrsta rukovođenja se takođe označava terminom „rukovođenje usmereno na učenje, rukovođenje za učenje ili rukovođenje planom i programom nastave i učenja“, jer se jedna ključna dimenzija fokusira na razvoj i koordinaciju efikasnog školskog plana i programa nastave i učenja (Gumus, Bellibas, Esen i Gumus, 2018).

Rukovodstvo škole

Odnosi se na sve one na ključnim rukovodećim pozicijama u školama i obrazovnim zajednicama. Takvi rukovodioci mogu se takođe nazvati razredne starešine, direktori škola ili direktori. Postoje različite faze rukovodstva škole, uključujući nastavnike, srednje i više rukovodstvo. U ovoj ulozi, oni se fokusiraju na uključivanje i usmeravanje talenata i energija nastavnika, učenika i roditelja da bi se postigli opšti obrazovni ciljevi.

Rukovođenje školom obuhvata i rukovođenje i upravljanje. Važno je reći da je direktorima škole potrebna ravnoteža ova dva procesa. Rukovođenje je fokusirano na vrednosti, viziju i budućnost, dok se upravljanje odnosi na trenutni rad (West-Burnham i Harris, 2015).

Samoprovera

Tekuća samoprovera škole je strateški proces istraživanja. Ona omogućava školskom osoblju da sistematično pronalazi svoje uspehe i izazove u podučavanju, učenju i školskim operacijama. Redovni, planirani proces provere znači podsticanje održive kulture profesionalne refleksije koja je fokusirana na postignuće učenika i napredak škole [(Evropska agencija, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Školska zajednica

Ona se odnosi na grupu ljudi blisko povezanih sa školom – njene nastavnike, administratore, učenike i porodice učenika ([Evropska agencija, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Standardi

Standardi su izjave željenih ishoda za obrazovni sistem, o kojima su se saglasile zainteresovane strane ([Evropska agencija, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Transformaciono rukovodstvo

Transformaciono rukovodstvo naglašava određivanje vizije i ispiraciju. Ono se fokusira na uspostavljanje struktura i kultura koje naglašavaju kvalitet podučavanja i učenja, [određivanje pravca](#SettingDirection) i razvoj ljudi i (ponovno) dizajniranje organizacije (Day, Gu i Sammons, 2016). Transformaciono rukovodstvo škole je tradicionalno povezano sa sposobnošću da se olakša promena i inovacija tako što se utiče na ljude i kulture u okviru škola (Navickaitė, 2013).

Vizija o inkluzivnom obrazovanju

Vizija sistema inkluzivnog obrazovanja je obezbediti da svako dete i učenik bilo kog uzrasta dobije mogućnost visokokvalitetnog obrazovanja i vaspitanja u svojoj lokalnoj zajednici, pored svojih prijatelja i vršnjaka ([Evropska agencija, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), str. 1).

Reference

Billingsley, B., McLeskey, J. i Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Glavno rukovođenje: Kretanje ka inkluzivnim školama koje postižu visoke rezultate za učenike sa posebnim potrebama]*. Univerzitet Florida, Centar za saradnju za razvoj efikasnih edukatora, odgovornost i reformu. [ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations](https://ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations/) (poslednji pristup decembra 2018. godine)

Black, W. R. i Simon, M. D., 2014. „Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices“ [Rukovodstvo za sve studente: Planiranje za inkluzivniju školsku praksu] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, nema datuma. *Getting started with Reflective Practice [Počeci sa refleksivnom praksom]*.   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (poslednji pristup septembra 2021. godine)

Cherkowski, S. i Ragoonaden, K., 2016. „Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development“ [Rukovodstvo za različitost: interkulturna kompetencija u komunikaciji kao profesionalni razvoj] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. i Kallick, B., 1993. „Through the Lens of a Critical Friend“ [Sa stanovišta ključnog prijatelja] *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Day, C., Gu, Q. i Sammons, P., 2016. „The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference“ [Uticaj rukovodstva na ishode učenika: Koliko uspešno direktori škola koriste transformacione i instrukcione strategije] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (poslednji pristup decembra 2018. godine)

Dorczak, R., 2013. „Inclusion Through the Lens of School Culture“ [Inkluzija sa stanovišta školske kulture], i G. Mac Ruairc, E. Ottesen i R. Precey (urednici), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. „Special Education within the Context of an Inclusive School“ [Specijalno obrazovanje u okviru konteksta inkluzivne škole], u G. Mac Ruairc, E. Ottesen i R. Precey (eds.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

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

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Organizovanje odredbi za podršku inkluzivnom obrazovanju] – 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) (poslednji pristup novembra 2021. godine)

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2015a. *Stav Agencije o sistemima inkluzivnog obrazovanja*. 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) (poslednji pristup novembra 2020. godine)

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Osposobljavanje vaspitača/nastavnika za promovisanje inkluzivnog obrazovanja. Studija slučaja pristupa obuci i podrška za inkluzivnu praksu nastavnika].* (V. Donnelly, ured.). 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) (poslednji pristup novembra 2020. godine)

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Podrška inkluzivnom rukovođenju škole: Pregled literature].* (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly i M. Turner-Cmuchal, urednici). 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) (poslednji pristup novembra 2021. godine)

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Inkluzivno rukovodstvo škole: Praktični vodič za razvoj i pregled okvira politike]* (M. Turner-Cmuchal i E. Óskarsdóttir, urednici). Odense, Danska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (poslednji pristup septembra 2021. godine)

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Profesionalni razvoj nastavnika za inkluziju: Izveštaj o metodologiji].* (A. De Vroey i S. Symeonidou, ured.). Odense, Danska. [www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (poslednji pristup novembra 2021. godine)

Evropska agencija za posebne potrebe i inkluzivno obrazovanje, nema datuma. *Glossary [Rečnik]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (poslednji pristup septembra 2021. godine)

Finlay, L., 2008. „Reflecting on „Reflective practice“’ [Razmišljanje o „Refleksivna praksa“] *Practice-based Professional Learning Paper* *52*. The Open University. [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) (poslednji pristup septembra 2021. godine)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Deset koraka za istinsko rukovodstvo u školama]*. Njujork: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. i Gumus, E., 2018. „A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014“[Sistemski pregled studija o modelima rukovođena u obrazovnom istraživanju od 1980. do 2014. godine] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (poslednji pristup decembra 2018. godine)

Hansen, B. i Lárusdóttir, S. H., 2015. „Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals“ [Rukovođenje nastavom u obaveznim školama na Islandu i uloga direktora škola] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Pitanja podeljenog rukovodstva: Perspektive, praktična pitanja i potencijal]*. Thousand Oaks, California: 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 [Kreiranje zajednice za profesionalni razvoj za direktore škola: Uvidi o procesu promena na stanovišta direktora škole]*. 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. i Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Inovativna pedagogija 2021: Inovacija otvorenog univerziteta, Izveštaj 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) (poslednji pristup novembra 2021. godine)

Leithwood, K. A., 2021. „Review of Evidence about Equitable School Leadership“ [Pregled dokaza o ravnopravnom rukovodstvu škole] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (poslednji pristup novembra 2021. godine)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Uključujući inkluziju – Istraživanje inkluzivnog obrazovanja za rukovodstvo škole]*. Keynote article for discussion, 2013 [Članak o ključnim napomenama za diskusiju 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) (poslednji pristup decembra 2018. godine)

McLeskey, J. i Waldron, N. L., 2015. „Effective leadership makes schools truly inclusive“ [Efektivno rukovodstvo čini školu zaista inkluzivnom] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (poslednji pristup decembra 2018. godine)

Navickaitė, J., 2013. „The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools“ [Izraz transformacionog rukovođenja direktora tokom procesa organizacione promene] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. „Students’ well-being: What it is and how it can be measured“ [Dobrobit studenata: Šta je to i kako može da se izmeri], u *PISA 2015 Results (Tom III): Students’ well-being.* Pariz: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (poslednji pristup novembra 2021. godine)

Pedagogy in Action, nema datuma. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Interdisciplinarni pristupi podučavanju]*. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (poslednji pristup septembra 2021. godine)

Savet Evropske unije, 2017. *Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on Inclusion in Diversity to achieve a High Quality Education For All [Zaključci Saveta i predstavnika vlada država članica, koji su se sastali u okviru Saveta, o inkluziji u različitosti kako bi se postiglo kvalitetno obrazovanje za sve].* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (poslednji pristup novembra 2021. godine)

Skoglund, P. i Stäcker, H., 2016. „How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability“ [Kako obrazovni sistemi mogu da podrže sve učenike? Upravljanje incidentnim situacijama fokusirano na kulturnu promenu i inkluzivnu sposobnost], u A. Watkins i C. Meijer (urednici), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Tom 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. i Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Unapređenje rukovodstva škole: Komplet alata].* Pariz: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (poslednji pristup decembra 2018. godine)

Stone-Johnson, C., 2014. „Responsible Leadership“ [Odgovorno rukovodstvo] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (poslednji pristup decembra 2018. godine)

UNESCO, 2017. „Accountable teachers“ [Odgovorni nastavnici] *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/) (poslednji pristup septembra 2021. godine)

UNESCO Institut za statistiku, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Priručnik o merenju pravednosti u obrazovanju]*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics. [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) (poslednji pristup novembra 2020. godine)

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 [Pristup obrazovanju za sve zasnovan na ljudskim pravima: Okvir za realizaciju dečijih prava na obrazovanje i prava u okviru obrazovanja]*. Njujork: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (poslednji pristup novembra 2020. godine)

Watkins, A., 2017. „Inclusive Education and European Educational Policy“ [Inkluzivno obrazovanje i evropska politika o obrazovanju], *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) (poslednji pristup novembra 2020. godine)

West-Burnham, J. i Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Dijalozi za rukovođenje: Razgovori i aktivnosti za liderske timove]*. Carmarthen: Crown House Publishing

1. Ovaj dokument sadrži i eksterne i interne linkove. Interni linkovi vode ka definicijama termina u rečniku ili ka povezanim odeljcima dokumenta. [↑](#footnote-ref-2)