

RAZVIJANJE KOMPETENCIJA RAVNATELJA ZA INKLUZIVNO VOĐENJE ŠKOLA

SMJERNICE ZA ODGOJNO-
OBRAZOVNE POLITIKE

HRVATSKA



Impressum

Naslov

RAZVIJANJE KOMPETENCIJA RAVNATELJA ZA INKLUZIVNO VOĐENJE ŠKOLA
SMJERNICE ZA ODGOJNO- OBRAZOVNE POLITIKE

Izdavač

Network of Education Policy Centers

Za izdavača

Lana Jurko

Autorica

Vesna Kovač

Lektura

Marina Vujčić

Grafički dizajn

Viola Šebalj

Zagreb, 2022.

Rodno određeni pojmovi u ovom dokumentu odnose se na sve osobe koje pripadaju navedenim skupinama (učitelja, ravnatelja, stručnjaka) bez obzira na njihov spol.

Ova publikacija jedan je od rezultata projekta HEAD: Osnaživanje ravnatelja škola za inkluzivnu školsku kulturu čiji je cilj profesionalizacija i kontinuirani profesionalni razvoj ravnatelja osnovnih i srednjih škola, s fokusom na inkluzivno obrazovanje. Projekt je koordiniran od strane Mreže centara za obrazovne politike (engl. Network of Education Policy Centers – NEPC).

Projektni partneri u Hrvatskoj:

Forum za slobodu odgoja

Pučko otvoreno učilište Korak po korak

Ova publikacija sufinancirana je iz programa Erasmus+ Europske unije. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost autora i ni na koji se način ne može smatrati da odražava stajališta Europske unije.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF CROATIA
Office for Cooperation with NGOs

POZADINA

Ovaj dokument nastao je s ciljem davanja preporuka i mogućih aktivnosti za osnaživanje školskog vodstva u smjeru stvaranja inkluzivne školske kulture u Republici Hrvatskoj. Analizom znanstvene i stručne literature uviđa se da su škole širom svijeta sve više svjesne različitih demografskih i drugih obilježja učenika (primjerice, onih koji dolaze iz različitih socio-ekonomskih, kulturnih, etničkih, jezičnih okruženja, učenika s teškoćama i dr.) iz kojih proizlaze različite potrebe: potrebe za specifičnim pristupima učenju i poučavanju, ali i specifičnim pristupima u okviru drugih djelatnosti i usluga škole (prehrana, skrb, sigurnost, njega i sl.). Kroz dokumente koji usmjeravaju razvoj odgojno-obrazovnih politika sve više se zagovara potreba uvažavanja inkluzivne dimenzije obrazovanja, pri čemu se naglašava njegovanje vrijednosti povećanja participacije svih kako u društvenim, tako i u obrazovnim procesima, istovremeno smanjujući njihov rizik od isključenosti i diskriminacije (Donnelly, Turner-Cmucha i Óskarsdóttir, 2018; OECD, 2021.).

U istraživanjima se ističe važnost uloge ravnatelja u kreiranju inkluzivne školske kulture te se, između ostalog, naglašava kako su ravnatelji škola i drugih odgojno-obrazovnih ustanova prepoznati kao ključni dionici o kojima ovisi uspješnost prilagođavanja pedagoških i drugih školskih procesa učenicima različitih obilježja i potreba. Pritom se osobito zagovara njihova uloga u jačanju kapaciteta škola za uvažavanje svih potreba dionika koje proizlaze iz neke od njihovih različitosti. Škole pritom trebaju razvijati inkluzivne politike, provoditi inkluzivne prakse i stvarati inkluzivne školske kulture. Analize pokazuju da ravnateljima treba veća (materijalna i obrazovna) podrška kako bi u svom radu uspješno primijenili inkluzivne i antidiskriminatorne prakse i strategije, razvijali školske vrijednosti koje podržavaju inkluziju i multikulturalizam, suradnju među različitim dionicima i potaknuli učitelje i druge zaposlenike na iste prakse (Brejc, Ažman i Grobbo, 2021.; Turner-Cmucha i Óskarsdóttir, 2020.; Wang i Degol, 2015.).

Ravnateljima hrvatskih škola dostupni su različiti programi profesionalnog razvoja, osobito u organizaciji nadležnih agencija (Agencije za odgoj i obrazovanje i Agencije za strukovno obrazovanje), no uvidom u katalog ponuđenih programa zamjećuje se da je većina navedenih programa sadržajno usmjerena na opća pitanja administrativnog upravljanja i vođenja škole, dok su teme poput inkluzije, multikulturalizma, pravednosti i pravde manje zastupljene. Analiza empirijskih podataka prikupljenih anketnim upitnikom u okviru HEAD projekta na uzorku ravnatelja škola u Hrvatskoj potvrđuju da postoji potreba za profesionalnim razvojem ravnatelja iz područja inkluzivnog vođenja. Prikupljeni su podaci o demografskim karakteristikama ravnatelja; prethodnim aktivnostima vezanima uz razvoj kompetencija za inkluzivno obrazovanje i školsko vođenje; karakteristika profesionalnog razvoja koje imaju najveći učinak na unapređivanje školskog vođenja i potrebe za programima profesionalnog razvoja iz područja inkluzivnog obrazovanja ravnatelja. Rezultati su pokazali da su ravnatelji iskazali najviše potreba za programima vezanima uz razvijanje suradnje s drugim dionicima unutar i izvan škole, pripremanje zaposlenika škole za uvažavanje potreba različitih skupina učenika, podršku roditeljima za aktivno sudjelovanje u životu škole i osiguravanje inkluzivnog učenja. (Mlekuž i Veldin, 2022.).

Na tri hrvatska sveučilišta izvode se poslijediplomski specijalistički studiji za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova (Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Zadru i Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku), a uvidom u kurikule navedenih studija zamjećuje se zastupljenost manjeg dijela sadržaja u kojima se razvija inkluzivna kompetencija. Primjerice, na studiju na Filozofskom fakultetu u Rijeci dio sadržaja vezanog uz inkluzivne teme moguće je pronaći u

opisima predmeta Suvremene pedagoške spoznaje o učenju i poučavanju te Suvremene psihološke spoznaje o psihološkom razvoju, učenju i poučavanju, iskazano u ishodu učenja koji glasi: *prepoznati potrebe učenika s teškoćama u razvoju i darovitih učenika i prilagoditi poučavanje njihovim osobinama*. Ipak, valja naglasiti da u programu studija postoji još prostora za implementaciju dodatnih inkluzivnih sadržaja u postojeće predmete, kao i mogućnost uvođenja novih izbornih predmeta koji su eksplicitno usmjereni na razvijanje kompetencije ravnatelja za inkluzivno vođenje škola. Ovakve programe za sada upisuje vrlo mali broj ravnatelja ili kandidata za ravnateljsku funkciju (primjerice na Filozofskom fakultetu u Rijeci za sada je upisana jedna generacija s 6 studenata), budući da se radi o programima duljeg trajanja i razmjerno visokog iznosa školarine koju polaznici u pravilu sami podmiruju. Tek nekoliko drugih pružatelja usluga trajnog profesionalnog razvoja za odgojno-obrazovne djelatnike nude programe koji su tematski vezani uz inkluzivno obrazovanje, od kojih valja naglasiti veće zalaganje ustanova koje su partneri ovoga projekta (Forum za slobodu odgoja, Pučko otvoreno učilište “Korak po korak”). Slijedom navedenoga može se zaključiti da postoji povećana potreba za osiguravanjem različitih oblika profesionalnog razvoja i podrške ravnateljima usmjerenih na razvoj kompetencija za stvaranje inkluzivne školske kulture.

U zakonskoj regulativi kojom se definira način imenovanja i zapošljavanja ravnatelja u Hrvatskoj, može se uočiti da razvijenost inkluzivnih kompetencija nije uvjet za zapošljavanje niti za trajni profesionalni razvoj ravnatelja. Pregledom sadržaja dokumenata standarda zanimanja i standarda kvalifikacije za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova¹, u kojima se posebno definira popis skupova poslova ravnatelja odnosno skupova kompetencija neophodnih za njihovo obavljanje, uočava se da inkluzivna dimenzija nije izriekom navedena u dokumentu, a valja naglasiti i da dokumenti još uvijek nisu zaživjeli u kontekstu unapređivanja politike zapošljavanja i profesionalizacije ravnatelja. Osim što mogu pridonijeti boljem razumijevanju kompetencijskog profila ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova i iznalaženju boljih praksi i struktura rukovođenja, dokumenti bi trebali usmjeriti kreatore obrazovnih politika prema donošenju boljih rješenja politike odabira kandidata za ravnateljsku profesiju, njihova zapošljavanja, inicijalnog osposobljavanja, trajnog profesionalnog razvoja i vrednovanja kvalitete njihovog rada. Može se zaključiti da postoji potreba da se osigura njihova puna primjena, pri čemu valja osigurati da standardi zanimanja i kvalifikacija za ravnatelja usmjeravaju školsko vođenje prema principima inkluzije.

Na dvodnevnom skupu organiziranom u sklopu projekta “HEAD: Osnaživanje ravnatelja za inkluzivnu školsku kulturu” okupilo se 40-ak ravnatelja osnovnih i srednjih škola te učeničkih domova, kao i drugih stručnjaka iz područja odgoja i obrazovanja (sveučilišnih nastavnika zaposlenih u ustanovama koje se bave inicijalnim osposobljavanjem odgojno-obrazovnih djelatnika; predstavnika ureda za obrazovanje pri jedinicama lokalne i regionalne uprave i samouprave; stručnjaka zaposlenih u organizacijama civilnog društva koje se bave unapređivanjem područja odgoja i obrazovanja odnosno razvijanjem inkluzivne dimenzije obrazovanja). Organizatori skupa predstavili su sudionicima metodologiju participativne izrade

¹ Standard zanimanja *Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove* (<https://hko.srce.hr/registar/standard-zanimanja/detalji/33>) upisan je u Registar HKO-a 2. lipnja 2020. godine i vrijedi do 31. prosinca 2025. godine. Predlagatelj standarda je Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Standard kvalifikacije *Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove* (<https://hko.srce.hr/registar/standard-kvalifikacije/detalji/27>) upisan je u Registar HKO-a 13. studenoga 2020. godine i vrijedi do 15. lipnja 2025. godine. Predlagatelj standarda je Agencija za odgoj i obrazovanje.

prijedloga preporuka za osnaživanje ravnateljica i ravnatelja za stvaranje inkluzivne školske kulture. Korištena je inovativna metoda Laboratorij za promišljanje razvoja javnih politika (engl. Policy Lab) za osnaživanje različitih zainteresiranih dionika za sudjelovanje u javnim politikama kako bi zajedničkim promišljanjem i analizom osmislili moguće načine prevladavanja prepreka i/ili rješenja za uočene izazove u obrazovanju. Korišten je okvir za praćenje zastupljenosti inkluzivne dimenzije u dokumentima koji su bili predmet analize, pri čemu je poseban naglasak stavljen na predstavljanje i praćenje zastupljenosti glavnih funkcija inkluzivnog vodstva škole: postavljanje smjera, razvoj organizacije i profesionalni razvoj djelatnika škola (EASNIE, 2018.). Temeljni izazov predstavljen pred polaznike bio je usmjeren na iznalaženje elemenata koji nedostaju u politikama odgojno-obrazovnog sustava kako bi podržali ravnatelje u stvaranju inkluzivne školske kulture. Sudionici su radili u manjim grupama mješovitog sastava kako bi se osigurao rezultat u kojem su zastupljene perspektive predstavnika različitih dionika.

Najprije su analizirani standard zanimanja i standard kvalifikacije za ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove, pri čemu se promatralo jesu li pojedinačne kompetencije unutar skupova kompetencija usmjerene na razvijanje inkluzivne dimenzije vođenja. Zaključeno je da kod većine kompetencija postoji prostor koji se može dopuniti riječima koje preciznije ističu usmjerenost na razvijanje inkluzivne dimenzije. Prilikom formuliranja pojedinih kompetencija ta dimenzija nije eksplicitno naglašena, što su sudionici istaknuli kao ključni nedostatak, pri čemu je sugerirano nekoliko prijedloga za doradu (uglavnom ekstenzijom postojećih formulacija s riječima koje naglašavaju inkluzivnu dimenziju). Tijekom rasprave izdvojene su neke važne perspektive. Jedna se odnosi na potrebu iniciranja javne rasprave o sadržaju dokumenata standarda zanimanja i kvalifikacije, koja je po mišljenju većine sudionika izostala tijekom procesa izrade dokumenata, odnosno nije se provela na način koji bi osigurao punu participaciju u kreiranju sadržaja dokumenata. Druga se odnosi na važnost strukturiranja javne rasprave o dokumentima, pri čemu je sudionicima potrebno ponuditi konkretan okvir za analizu dokumenata koji su zbog svoje zadane strukture i metodologije prema kojoj se izrađuju razmjerno složeni za analizu. Primjerice, ako se unaprijed primijeni okvir za analizu koji čitatelja usmjerava na iznalaženje inkluzivne dimenzije vođenja, moguće je osigurati bolju kvalitetu rezultata analize.

U drugom koraku analize provjereno je na koji način sustav može podržati da svi ravnatelji realiziraju odabrane kompetencije ključne za stvaranje inkluzivne školske kulture. Zaključno, važno je istaknuti potrebu za daljnjim razvijanjem kompetencije ravnatelja za (proaktivno) kreiranje politike o svojoj vlastitoj profesiji, ističući nekoliko razina: poznavanje metodologije izrade dokumenata standarda zanimanja i kvalifikacije, razvijanje vještine aktivnog sudjelovanja u javnoj raspravi koja rezultira oblikovanjem konkretnih prijedloga za poboljšanje, te razvijanje proaktivnog djelovanja prema dionicima koji su zaduženi za implementaciju spomenutih dokumenata u praksi.

Okvirni kurikulum za unapređenje kompetencija ravnatelja za razvoj inkluzivnih školskih kultura koji je osmišljen u projektu "HEAD: osnaživanje ravnatelja za inkluzivnu školsku kulturu" implementiran je u Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji u obliku desetodnevni edukacija na kojima su ukupno sudjelovali osamdeset i jedan ravnatelj i ravnateljica. Ta je implementacija pokazala kako ravnatelji koji su prošli edukaciju temeljenu na Okvirnom kurikulumu u odnosu na kontrolnu skupinu ravnatelja koji nisu bili uključeni u edukaciju, nakon samo nekoliko mjeseci od završetka provedbe edukacije, procjenjuju svoje kompetencije za stvaranje inkluzivne školske kulture

višima. U nekim se aspektima pokazalo kako osim ravnatelja, i učenici i učitelji u većoj mjeri prepoznaju elemente inkluzivne školske kulture u svojim školama.

Smjernice za obrazovne politike oblikovane su na temelju prikupljenih podataka i usmjerene su na nekoliko razina: nacionalnu, razinu lokalne i regionalne uprave i samouprave, razinu lokalne zajednice, institucionalnu razinu i individualnu razinu. Formulirane su kao odgovori na pitanja o tome što valja poduzeti na svakoj od navedenih razina kako bi se uklonile uočene prepreke za razvijanje inkluzivnog obrazovanja i inkluzivnog vođenja škole, s posebnim osvrtom na jačanje kapaciteta ravnatelja i njegovih suradnika u procesima inkluzivnog školskog vođenja. Preporuke su nadalje razrađene kroz konkretne aktivnosti koje mogu voditi do njihove realizacije uz prijedlog subjekata koji će preuzeti odgovornost za njihovu realizaciju. Preporuke su u najvećoj mjeri definirane u kontekstu razvijanja i unapređivanja postojećih politika, dok se na nekoliko mjesta sugerira kreiranje novih politika ako postojeće nisu dostatne za njihovu realizaciju. Preporuke su strukturirane na način da se može uočiti i pratiti komunikacija i povezanost između različitih razina autoriteta odgovornih za kreiranje i implementaciju inkluzivnih obrazovnih politika.

CILJ SMJERNICA ZA ODGOJNO-OBRAZOVNE POLITIKE

Cilj smjernica za obrazovne politike za Hrvatsku je unaprijediti sustav razvoja kompetencija ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova potrebnih za stvaranje inkluzivne škole.

Vizija razvoja politika jest stvaranje uvjeta za kvalitetno obrazovanje, s ravnateljima škola kao predvodnicima napretka prema izgradnji cjelovitog sustava inkluzivnog obrazovanja, u kojem će svako dijete i učenik imati jednaku priliku ostvariti svoje potencijale. To podrazumijeva shvaćanje *kvalitetnog obrazovanja za sve* kao javnog dobra i temeljne društvene vrijednosti. U takvom sustavu mreža kompetentnih ravnatelja škola kroz participativne i suradničke procese razvija odgovarajuće programe i mjere za kontinuirani profesionalni razvoj, uspješno provodi te mjere te provodi odgovarajuće evaluacije inkluzivnih obrazovnih praksi koristeći kvalitetne metode za prikupljanje podataka o učinkovitosti mjera. Ovi procesi koriste pristupe „odozdo prema gore“ i „odozgo prema dolje“ u aktivnoj suradnji svih relevantnih dionika. Prikupljeni podaci služe za mjere osiguranja kvalitete utemeljene na dokazima, kao i za unaprjeđenje procesa poučavanja/učenja i stvaranje inkluzivne školske kulture.

Implikacije takve vizije su da će društvo imati kvalitetno obrazovane građane koji aktivno i kompetentno sudjeluju u svim društvenim zbivanjima i procesima. Ti bi građani značajno pridonijeli izgradnji inkluzivnog i učećeg društva izgrađenog na znanju. Ravnatelji bi imali važnu i aktivnu ulogu u razvoju inkluzivnog vođenja škola kao osnovnih i ključnih dijelova društva, u promicanju demokratskih vrijednosti i osiguravanju uključenosti demokratskih praksi u dokumente školskih politika. Takvim vođenjem škola bi se moglo odgovoriti na izazove inkluzivnosti ne samo u školama, već i u široj zajednici.

PREPORUKE I SMJERNICE ZA IMPLEMENTACIJU

Na temelju nalaza i podataka prikupljenih kroz studije i proces konzultacija, razvijene su sljedeće preporuke s planom provedbe predviđenih koraka za razvoj kompetencija ravnatelja za stvaranje inkluzivne kulture u školama:

Opći cilj Unaprijediti sustav razvoja kompetencija ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova potrebnih za stvaranje inkluzivne škole.				
Specifičan cilj	Preporuke	Aktivnosti	Uključeni dionici	Razina implementacije
1. Definirati kompetencije ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove potrebnih za stvaranje inkluzivne škole.	1.1. Provesti participativnu stručnu raspravu o potrebnim kompetencijama ravnatelja za stvaranje inkluzivne škole.	Organizirati i provesti različite oblike profesionalnog dijaloga s odgojno-obrazovnim djelatnicima koji pridonose razumijevanju principa socijalne inkluzije.	Odgojno-obrazovni stručnjaci iz područja socijalne inkluzije, ravnatelji, stručnjaci MZO-a, AZOO-a i ASOO-a.	Nacionalna, Regionalna, lokalna.
		Organizirati i provesti različite oblike stručnih rasprava sa svim relevantnim dionicima na različitim razinama sustava s ciljem usuglašavanja i definiranja kompetencija za inkluzivno vođenje odgojno-obrazovnih ustanova.	Ravnatelji, sveučilišni profesori odgojno-obrazovnih znanosti, stručnjaci zaposleni u MZO, AZOO i ASO, udruge ravnatelja,	Nacionalna, regionalna, lokalna.

			predstavници organizacija civilnog društva koji se bave temom.	
		Organizirati i provesti različite oblike stručnih rasprava o sadržaju i/ili o potrebi revizije važećih Standarda zanimanja i Standarda kvalifikacije za ravnatelja/icu s ciljem osiguranja razvoja kompetencija za inkluzivno vođenje odgojno-obrazovnih ustanova.	Ravnatelj, sveučilišni profesori odgojno-obrazovnih znanosti, stručnjaci zaposleni u MZO, AZOO, udruge ravnatelja, predstavnici organizacija civilnog društva koji se bave temom.	Nacionalna, regionalna, lokalna.
	1.2 Osigurati reviziju važećeg Standarda zanimanja i Standarda kvalifikacije <i>Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove</i> vodeći računa o uključenosti inkluzivne dimenzije u sadržaju dokumenta.	Prikupiti mišljenja svih relevantnih dionika putem različitih oblika stručnih događanja o mogućnostima revizije važećeg Standarda zanimanja i Standarda kvalifikacije s ciljem osiguranja razvoja kompetencija za inkluzivno vođenje odgojno-obrazovnih ustanova (primjerice, na tematski organiziranim stručnim skupovima i sl.).		Nacionalna, regionalna, lokalna.
			Ravnatelj, sveučilišni profesori odgojno-obrazovnih znanosti, stručnjaci zaposleni u MZO, AZOO, udruge ravnatelja, organizacije	Nacionalna, regionalna, lokalna.

			civilnog društva koje se bave odgojem i obrazovanjem.	
		Provesti registriranje revidiranog Standarda zanimanja i Standarda kvalifikacije u Registar HKO-a vodeći računa o uključenosti inkluzivne dimenzije u sadržaju dokumenta.	MZO.	Nacionalna.
		Provesti informiranje stručne javnosti o sadržaju i mogućnostima primjene revidiranih dokumenata Standarda zanimanja i Standarda kvalifikacije putem javnog savjetovanja i drugih oblika informiranja.	MZO, udruge ravnatelja, AZVO, AZOO.	Nacionalna, regionalna, lokalna.
		Oformiti ekspertnu radnu grupu za reviziju važećeg Standarda zanimanja i Standarda kvalifikacije.		
2.Osigurati razvoj kompetencija ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova potrebnih za stvaranje inkluzivne školske kulture.	2.1. Osigurati dostupnost programa za inicijalno osposobljavanje ravnatelja kojima se razvijaju kompetencije za inkluzivno obrazovanje i inkluzivno vođenje škole.	Izraditi nacionalni kompetencijski okvir za inicijalno osposobljavanje ravnatelja i njihov trajni profesionalni razvoj kojim se osigurava razvijanje kompetencija inkluzivnog vođenja ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova u okviru odgovarajućih studijskih programa.	MZO, AZVO, Sveučilišta, visokoškolske ustanove akreditirane za inicijalno osposobljavanje odgojno-obrazovnih djelatnika.	Nacionalna.

		Prilikom akreditacije i reakreditacije poslijediplomskih specijalističkih studijskih programa za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova osigurati zastupljenost kompetencija za inkluzivno vođenje škola predviđenih u revidiranim dokumentima Standarda zanimanja i Standarda kvalifikacija.	AZVO	Nacionalna.
	2.2. Osigurati dostupnost programa za kontinuirani profesionalni razvoj ravnatelja kojima se razvijaju kompetencije za inkluzivno obrazovanje i inkluzivno vođenje škole.	Definirati kriterije kvalitete različitih oblika programa trajnog profesionalnog razvoja ravnatelja i njihovih izvoditelja vodeći računa o razvoju kompetencija ravnatelja za inkluzivno vođenje škola.	AZOO, Visokoškolske ustanove akreditirane za inicijalno osposobljavanje odgojno-obrazovnih djelatnika, organizacije civilnog društva koje se bave profesionalnim razvojem ravnatelja.	Nacionalna.
		Prepoznati važnost i ponuditi podršku drugim registriranim obrazovnim ustanovama u sustavu prilikom akreditiranja programa profesionalnog razvoja za ravnatelje usmjerenih na razvijanje kompetencija za inkluzivno obrazovanje i inkluzivno vođenje škola.	AZOO.	Nacionalna.

		Proširiti ponudu programa profesionalnog razvoja ravnatelja u organizaciji AZOO-a i drugih institucija i nevladinih organizacija usmjerenih na razvijanje kompetencija za inkluzivno obrazovanje i inkluzivno vođenje škola.	AZOO, JLRS, organizacije civilnog društva i druge institucije koje se bave profesionalnim razvojem ravnatelja.	Nacionalno.
--	--	--	--	-------------

Unaprijediti sustav razvoja kompetencija ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova potrebnih za stvaranje inkluzivne škole.

Specifičan cilj	Preporuke	Aktivnosti	Uključeni dionici	Razina implementacije
3. Osigurati okruženje koje očekuje i omogućuje primjenu kompetencija ravnatelja za stvaranje inkluzivne školske kulture.	3.1 Zagovarati i promovirati principe socijalne inkluzije u društvenom i profesionalnom okruženju na nacionalnoj i lokalnoj razini.	Promovirati/javno isticati važnost razvijanja inkluzivnog okruženja u svim područjima javnog djelovanja jedinica regionalne i lokalne uprave i samouprave te državnih institucija (organiziranjem skupova, okruglih stolova, promidžbenim aktivnostima i sl.).	Vlada RH, MZO, ASOO, jedinice lokalne samouprave, MRMSOS, stručnjaci iz područja dječjih prava, organizacije civilnog društva.	Nacionalna, lokalna.
		Kontinuirano provoditi analizu potreba djece u riziku u školama i okruženju jedinica lokalne i regionalne samouprave te na nacionalnoj razini.	MZO, NCVVO, JLS, škole.	Nacionalna, regionalna, lokalna, školska.
		Inicirati uvođenje odgojno-obrazovnih i drugih programa koji promoviraju socijalnu inkluziju i uvažavanje različitosti među djecom i odraslima.	MZO, ASOO, JLS, organizacije civilnog društva, škole.	Nacionalna, lokalna, školska.
		Uvesti namjenska sredstva kojima se potiče razvoj inkluzivne dimenzije na nacionalnoj i lokalnoj razini te na razini odgojno-obrazovnih ustanova te pratiti njihovu potrošnju.	MZO, JLS, škole.	Nacionalna, lokalna, školska.
		Inicirati i poticati međusobno umrežavanje ravnatelja te poticati jačanje suradnje s različitim partnerima i dionicima izvan škole s ciljem jačanja i razvijanja inkluzivne dimenzije škole.	AZOO, organizacije civilnog društva koje se bave profesionalnim razvojem ravnatelja, udruge ravnatelja, ravnateljji.	Regionalna, lokalna.

		Primijeniti mehanizme praćenja provedbe načela i kriterija inkluzivnosti odgoja i obrazovanja i vođenja na svim operativnim razinama odgojno-obrazovnog sustava (npr. putem istraživanja, analiza, evaluacije, samovrednovanje i sl.).	MZO, NCVVO, AZOO, JLS.	Nacionalna, regionalna, lokalna.
	3.2 Analizirati i podržati revidiranje postojećih praksi u školama, s posebnim naglaskom na primjenu načela socijalne inkluzije.	U postojećim aktivnostima vrednovanja kvalitete odgojno-obrazovnih praksi, pored postojećih standarda i kriterija za samovrednovanje i vanjsko vrednovanje škola, uvesti i kriterije za vrednovanje primjene načela socijalne inkluzije u školama i participaciju svih dionika (uključujući učenike, roditelje i odgojno-obrazovne djelatnike).	AZOO, ASOO, NCVVO.	Nacionalna.
		Izraditi dodatne kriterije i uključiti dodatne mehanizme za provjeru primjene načela inkluzije u školama.	MZO, AZOO, JLS NCVVO.	Nacionalna, lokalna.
	3.3 Usuglasiti temeljne dokumente (zakone, propise i sl.) koji reguliraju sustav odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj s načelima inkluzivnog vođenja vodeći pritom računa o svim razinama i segmentima odgojno-obrazovnog sustava.	Definirati obvezujuća načela i kriterije inkluzivnog vođenja za sve operativne razine odgojno-obrazovnog sustava (primjerice, formirati ekspertnu radnu skupinu koja će izraditi popis načela i kriterija).	MZO, AZOO.	Nacionalna.
		Provesti nužne izmjene temeljnih dokumenata (zakona, propisa i sl.) koji reguliraju sustav odgoja i obrazovanja kako bi se osigurala primjena načela inkluzivnog obrazovanja i inkluzivnog vođenja.	MZO.	Nacionalna.

Izvori

- Brejc, M., Ažman, T. i Grobbe, F. (2021.): *Heading for headship: contrasting school leadership training in the Netherlands and Slovenia*. Zagreb: Network of Education Policy Centers.
- Donnelly, M. V., Turner-Cmuchal, J. i Óskarsdóttir, E. (ur.). (2018.): *Supporting Inclusive School Leadership: Policy Review*. (Odense, Denmark: European Agency for Special Needs and Inclusive Education.
- Mlekuž, A. i Veldin, M. (2022.): *Principals' needs for professional development in the field of creating an inclusive school culture*. Report for Croatia and the Republic of North Macedonia. Ljubljana: Pedagoški institut.
- Turner-Cmuchal, M., Óskarsdóttir, E. i Bilgeri, M. (ur.). (2021.): *Inclusive School Leadership: A Tool for Self-Reflection on Policy and Practice*. Odense, Denmark: European Agency for Special Needs and Inclusive Education.
- Turner-Cmuchal, M. i Óskarsdóttir, E. (ur.). (2020.): *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*. Odense, Denmark: European Agency for Special Needs and Inclusive Education.
- OECD (2019.): TALIS 2018 Results (Volume I): *Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*, Paris: OECD, <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>.

