

Ana Mlekuž
Manja Veldin

PROGRAM OSNAŽIVANJA RAVNATELJA ŠKOLA ZA INKLUZIVNU ŠKOLSKU KULTURU

GLAVNI REZULTATI STUDIJE UTJECAJA



Ova publikacija je jedan od rezultata projekta HEAD: 'Osnaživanje ravnatelja za razvoj inkluzivne školske kulture' koji ima za cilj profesionalizaciju i kontinuirani profesionalni razvoj ravnatelja osnovnih i srednjih škola, s fokusom na inkluzivno obrazovanje. Koordinira ga Mreža centara za obrazovne politike.

Projektne partneri:

Forum za slobodu odgoja, Hrvatska
Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Hrvatska
Zaklada za obrazovne i kulturne inicijative Korak po korak, Sjeverna Makedonija
Makedonski centar za građansko obrazovanje, Sjeverna Makedonija
NSO-CNA Leadership Academy, Nizozemska
Institut za istraživanje obrazovanja, Slovenija
Škola za ravnatelje, Slovenija



Ovaj projekt je financiran uz potporu Europske komisije. Ova publikacija odražava samo stajališta autora i Komisija se ne smatra odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.

Ovaj projekt je dijelom financiran od strane Ureda Vlade RH za udruge. Sadržaj ovog dokumenta ne odražava službeno mišljenje Ureda. Odgovornost za informacije i stavove izražene u njima u potpunosti leži na autoricama.

Impressum

NASLOV

Program osnaživanja ravnatelja škola za inkluzivnu školsku kulturu
Glavni rezultati studije utjecaja

NAKLADNICI HRVATSKOG IZDANJA

Pučko otvoreno učilište Korak po korak
Forum za slobodu odgoja

ZA NAKLADNIKE

Bojana Gotlin
Ana Munivrana

AUTORI

Ana Mlekuž, Institut za istraživanje obrazovanja
Manja Veldin, Institut za istraživanje obrazovanja

PRIJEVOD

Ana Biloš

GRAFIČKI DIZAJN

NEPC

Zagreb, 2022

NAPOMENA: U ovom dokumentu izraz vodstvo škole odnosi se na sve koji imaju ključnu ulogu u vođenju škole neovisno o njihovoj ulozi koju trenutno imaju u školi (npr. ravnatelji, pomoćnici ravnatelja, neformalni voditelji i sl.).

Svi pojmovi koji su dvorodni (poput učitelja i učiteljica, ravnatelja i ravnateljica, stručnjak i stručnjakinja, učenika i učenica i sl.) pisani su u muškom rodu samo zbog lakše čitljivosti.

Sadržaj

01

UVOD

02

ISTRAŽIVANJE

03

NALAZI

04

ZAKLJUČCI I
PREPORUKE

05

REFERENCE



Uvod

U pogledu inkluzivnosti, škole su suočene sa sve većom različitosti svojih učenika, uključujući različitost u pogledu njihovih sposobnosti, kulturološke, jezične, socio/ekonomske i druge pozadine (Gollnick i Chinn, 2002). Razlike u sposobnostima, pojačane migracije, različitost i multikulturalna okruženja, školama donose nove izazove i prilike te snažno utječu na rad učitelja i, posebice, ravnatelja (Billot, Goddard i Cranston, 2007).

Inkluzija se unutar škole može podržati stvaranjem inkluzivne školske kulture na način da se vrijednosti škole temelje na poštivanju različitosti, pri čemu su svi posvećeni osiguravanju jednakih mogućnosti svih učenika, dionici škole surađuju na visokoj razini, cijeni se zajedničko rješavanje problema, a školsko vodstvo izabrano je na temelju njihovih inkluzivnih stavova i uvjerenja kao i podrške zajedništvu i suradnji (Dyson i sur., 2004). Stvaranje inkluzivne školske kulture je jedan od najvažnijih elemenata vodstva u multikulturalnom školskom okruženju jer promiče društvenu pravdu u školi (Foster, 1995). Pritom pedagoška vizija, ciljevi i stil vođenja ravnatelja utječu na način na koji se multikulturalnost reflektira na razini škole (Keung i Rockinson-Szapkiw, 2013).

Pod inkluzivnom školskom kulturom u HEAD projektu podrazumijevamo okruženje u kojem se kao trajan proces odvija promišljanje i reagiranje na različite potrebe svih učenika, povećavajući njihovu participaciju u učenju, u stvaranju školske kulture te u zajednici, a smanjujući isključivost unutar obrazovnog procesa i pristupa samom obrazovanju. Inkluzivno školsko vodstvo je svjesno izazova s kojima je škola suočena te putem demokratskog školskog vođenja i suradnje s dionicima stvara i podržava inkluzivne školske politike i prakse gradeći tako inkluzivnu školsku kulturu.

U ovoj publikaciji prikazat ćemo utjecaj programa za osnaživanje školskih ravnatelja za inkluzivnu školsku kulturu provedenog na temelju Okvirnog kurikulumu za izradu programa profesionalnog razvoja ravnatelja i ostalih dionika koji sudjeluju u procesima vođenja škola za jačanje inkluzivne školske kulture koji je izrađen unutar projekta: 'HEAD: Osnaživanje ravnatelja škola za inkluzivnu školsku kulturu (dalje u tekstu: HEAD projekt)[1]. Cilj projekta bio je podržati škole u stvaranju inkluzivne školske kulture putem osnaživanja ravnatelja u osnovnim i srednjim školama u njihovim nastojanjima da stvore i razviju inkluzivne školske politike i prakse kroz participatorno donošenje odluka (NEPC, 2020).

Okvirni je kurikulum pilotiran u Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji od studenog 2020. do svibnja 2021. g. [2] U obje zemlje Okvirni kurikulum je pilotiran kao program koji je uključivao desetodnevni modul. U obje zemlje ukupno je sudjelovao 81 ravnatelj osnovnih i srednjih škola.

Izveštaj prikazuje usporedbu podataka prikupljenih prije i poslije provedbe programa kako bi se opisao utjecaj razvijenog kurikulumu i programa (četiri različita programa provedena u dvije zemlje, Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji, za osnovne i srednjoškolske ravnatelje) i donijele preporuke za sustavno razvijanje inkluzivnih školskih kultura. Izveštaj se fokusira na rezultate uzorka ravnatelja, kao ciljane skupine ovog projekta.

[1] Više informacija o projektu je dostupno na: <https://head.edupolicy.net/about-the-project.html>

[2] Implementacijski partner u Hrvatskoj bilo je Pučko otvoreno učilište Korak po korak (osnovnoškolski ravnatelji) (www.korakpokorak.hr) i Forum za slobodu odgoja (srednjoškolski ravnatelji) (www.fso.hr). Implementacijski partneri u Republici Sjevernoj Makedoniji bili su Zaklada za obrazovne i kulturne inicijative Step by step (osnovnoškolski ravnatelji) (www.stepbystep.org.mk) i Makedonski Centar za građansko obrazovanje (srednjoškolski ravnatelji) (www.mcgo.org.mk).

Metodologija istraživanja

Kako bi se izdvojio utjecaj programa profesionalnog razvoja, provedena je studija utjecaja koja je usporedila skupinu ravnatelja uključenih u program (eksperimentalna skupina) i skupinu ravnatelja koji nisu bili uključeni u program (kontrolna skupina).

Sudionici

Škole koje su sudjelovale u programu nasumično su izabrane u eksperimentalnu i kontrolnu skupinu. Uzorkovanje škola donekle se razlikovalo u Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji zbog specifičnosti u obrazovnim sustavima. U Hrvatskoj su škole pozvane putem otvorenog poziva, a u Sjevernoj Makedoniji su poziv za sudjelovanje dobile škole koje su već usko surađivale s partnerima.

U konačnom uzorku bilo je uključeno 20 osnovnih i 32 srednje škole u Hrvatskoj te 21 osnovna i 19 srednjih škola u Sjevernoj Makedoniji.

Sveukupno su na obje obrazovne razine u obje zemlje sudjelovala 92 ravnatelja, 3207 učitelja i 3169 učenika. Karakteristike ravnatelja kao glavne ciljane skupine prikazane su u nastavku.

Tablica1: Broj i oblik škole koje su sudjelovale u studiji

	Hrvatska		Sjeverna Makedonija	
	Osnovne škole	Srednje škole	Osnovne škole	Srednje škole
Eksperimentalna skupina	14	22	15	14
Kontrolna skupina	6	10	6	5
Ukupno	20	32	21	19

Postupak

Tri upitnika (za ravnatelje, učitelje i učenike) provedena su online (t1: pre- test, t2: post-test). No s obzirom na nacionalni kontekst u razdoblju Covid-19 pandemije te specifičnosti obrazovnih sustava, bilo je manjih razlika u provedbi (za pristup cjelovitoj studiji utjecaja kontaktirajte: [nepc\(@\)edupolicy.net](mailto:nepc(@)edupolicy.net)). U obje zemlje pre-test upitnik proveden je između listopada i studenog 2020. g. za ravnatelje, učitelje i učenike, dok je post-test upitnik proveden između listopada i studenog 2021. g. za ravnatelje te između veljače i ožujka 2021. g. za učitelje i učenike. Odmak od 4 mjeseca za post-test upitnik s ravnateljima ostavljen je kako bi ravnatelji imali vremena primijeniti novo stečena znanja u praksi na razini škole. U ožujku i travnju 2021. g. održani su fokus grupe s ravnateljima, učiteljima, učenicima i roditeljima iz izabраниh škola.

01

Pre-test (ravnatelji, učitelji, učenici)

Listopad 2020/ prosinac 2020



02

Implementacija programa

Prosinac 2020/ listopad 2021



03

Post-test (ravnatelji)

Listopad 2021/ studeni 2021



04

Post-test (učitelji, učenici)

Veljača 2022/ ožujak 2022



05

Fokus grupe (ravnatelji, učitelji, učenici, roditelji)

Ožujak 2021/ travanj 2022

Slika 1: Vremenski slijed postupaka

Korišteni instrumenti

Upitnik

Podaci su prikupljeni putem upitnika (za ravnatelje, učitelje i učenike) posebno osmišljenog za ovaj projekt, testiranog prije provedbe i strukturiranog da uključuje potrebne psihometrijske karakteristike. Upitnik uključuje glavna područja inkluzivne školske kulture: demokratsko školsko vodstvo, suradnju s dionicima, inkluzivne školske politike i svijest o izazovima škole.

Područja inkluzivne školske kulture podijeljena su u različite teme. Svaka tema mjerila se putem samoprocjenjujućih skala od 5 razina (Likert skala). Nisu sve teme bile uključene u upitnik za sve tri skupine ispitanika. U tablici 2. može se vidjeti obuhvaćenost tema prema uzorku. Dodatne demografske varijable također su bile uključene u upitnik, kako za karakteristike škole (npr. broj učenika) tako i za osobne karakteristike ispitanika (npr. rod).

Demokratsko školsko vodstvo

Demokratsko školsko vodstvo je široka definicija vodstva škole, uključujući instrumentalne i ideološke aspekte koji se temelje na vrijednostima ljudskih prava, osnaživanje i uključivanje učenika, zaposlenih i dionika u sve važne odluke na razini škole (Bäckman & Trafford, 2007).

Svijest o izazovima škole

Svijest o izazovima s kojima se škola suočava, točnije, sposobnost neposrednog poznavanja i percipiranja, osjećanja ili svjesnosti različitih izazova ili problema.

Inkluzivne školske politike

Reakcija škole na raznolikost, primjena školskih politika i praksi koje maksimiziraju prilike za učenje svih učenika, uključujući pomno praćenje ishoda i utjecaja na učenje, primjeren profesionalni razvoj, pristup i podršku uspjehu, pravedne i savjesne disciplinske prakse, kulturno i jezično osjetljiv angažman obitelji, inkluzivnu školsku klimu, napor da se zapošljava i održava raznoliko školsko osoblje te njeguju otvorene i produktivne rasprave o pitanjima koja se odnose na npr. rasu i etničku pripadnost (Wolf i Hawley, 2012.).

Suradnja s dionicima

Dionik je svatko tko je uključen u dobrobit i uspjeh škole i njezinih učenika, uključujući administrativno i pomoćno osoblje, učitelje, učenike, roditelje, članove zajednice, članove školskog odbora, gradske vijećnike i državne predstavnike. Uključivanje dionika smatra se ključnim za uspjeh i poboljšanje škole. Uključivanje šire zajednice u školski život može poboljšati komunikaciju i razumijevanje javnosti te omogućiti uključivanje perspektiva, iskustava i stručnosti članova zajednice koji sudjeluju u poboljšanju prijedloga reformi, strategija ili procesa (NEA, 2008.).

Slika 2: Područja inkluzivne školske kulture

Područja inkluzivne školske kulture	Područja	Ravnatelji	Učitelji	Učenici
Demokratsko školsko vodstvo	Svijest o ulozi ravnatelja škole i njezinoj povezanosti s kvalitetom obrazovanja	X	X	
	Promicanje demokratskih vrijednosti u školi	X	X	X
	Demokratski procesi definiranja školskih politika i pravila	X	X	
Suradnja s dionicima	Aktivno sudjelovanje roditelja	x	x	x
	Aktivno sudjelovanje dionika zajednice u životu škole	x	x	
	Uključivanje školskog osoblja u proces donošenja odluka	x	x	
	Uključivanje učenika u proces donošenja odluka	x	x	x
Inkluzivne školske politike	Mjere podrške za učitelje	x	x	
	Podržane inicijative za sve učenike	x	x	x
	Klima dobrodošlice u školi	x	x	x
	Odgovor na različitosti	x	x	x
Svijest o izazovima škole	Prepoznavanje izazova škole	x		
	Prikupljanje podataka	x	x	

Tablica 2: Obuhvaćenost tema po uzorku ispitanika

Fokus grupe

Nakon provedbe programa i post-testne evaluacije organizirane su fokus grupe sa svim ravnateljima eksperimentalnih i kontrolnih škola uključenih u HEAD projekt te učenicima, učiteljima i ravnateljima iz tri (2 eksperimentalne i 1 kontrolna) odabrane škole po partneru.

Razvijena su četiri različita protokola fokus grupa koja pokrivaju područja izazova škole, suradnje s dionicima, razvoja inkluzivnih školskih politika i praksi, podrške učenicima i učiteljima u školi. U protokolu fokus grupa za ravnatelje uključene u HEAD edukaciju postavljena su dodatna pitanja o utjecaju koji su novostečena znanja tijekom programa imala na njihovu ulogu ravnatelja. Podaci fokus grupa analizirani su analizom sadržaja.

	Hrvatska				Sjeverna Makedonija			
	Osnovna škola		Srednja škola		Osnovna škola		Srednja škola	
	kontr.	eksp.	kontr.	eksp.	kontr.	eksp.	kontr.	eksp.
Ravnatelji	5	6	7	20	4	14	4	5
Učitelji	6	10	7	10	7	21	6	15
Učenici	5	11	6	6	10	19	5	20
Roditelji	4	10	5	6	7	13	7	12

Tablica 3: Broj i struktura ispitanika u fokus grupama

Nalazi

Hrvatska Osnovne škole

U tablici 4. se može vidjeti sažetak rezultata studije utjecaja u hrvatskim osnovnim školama. Kako ravnatelji navode, program je pozitivno utjecao na uključivanje većeg broja učitelja u proces donošenja odluka i povećao količinu različitih metoda prikupljanja podataka, pri čemu su eksperimentalne škole pokazale (veći) porast u odnosu na kontrolne škole. Možemo zaključiti da su ravnatelji stekli svijest o važnosti zajedničkog odlučivanja i znanja o različitim metodama prikupljanja podataka i kako ih koristiti.

Također su otkriveni neki neočekivani rezultati. U uzorku učitelja eksperimentalnih škola uočeno je smanjenje aktivnog sudjelovanja dionika zajednice u životu škole te uključenosti učenika u proces donošenja odluka u odnosu na učitelje kontrolne škole. Slično tome, u eksperimentalnom uzorku učenika zabilježen je pad u području promicanja demokratskih vrijednosti u školama i klime dobrodošlice u školama u odnosu na kontrolni uzorak.

Tablica 4: Sažetak nalaza za eksperimentalne skupine u svim uzorcima (Hrvatska – osnovne škole)

Područja inkluzivne školske kulture	Područja	Ravnatelji	Učitelji	Učenci
Demokratsko školsko vodstvo	Promoviranje demokratskih vrijednosti u školi	x	x	↓
Suradnja s dionicima	Aktivno sudjelovanje roditelja	x	↓	
	Uključivanje školskog osoblja u proces donošenja odluka	↑	x	
	Uključivanje učenika u proces donošenja odluka	x	↓	x
Inkluzivne školske politike	Klima dobrodošlice u školi	x	x	↓
Svijest o izazovima škole	Prikupljanje podataka	↑	x	

Bilješke: P = ravnatelji; T = učitelji; S = učenici; X = nema interakcije; ↑ = raste u ES (više nego u KS/KS pada); ↓ = pada u ES (manje nego u KS); ↓ = pada u ES (više nego u KS/KS raste); ↑ = raste (manje nego u KS); a = nema ljestvice u uzorku.

Analiza fokus grupa

Iz odgovora ravnatelja osnovnih škola Hrvatske moglo bi se zaključiti kako je program HEAD na njih, njihov rad i školu utjecao na četiri razine:

1. osobna razina: Ravnatelji su izjavili da su se osim njihove percepcije drugih sudionika u školi, promijenile i njihove vrijednosti i uvjerenja o vlastitoj poziciji. Razumiju da su učiteljima uzor.
2. razina učitelja: Ravnatelji su učitelje počeli doživljavati kao svoje partnere u stvaranju, mijenjanju i razvoju školske kulture.
3. razina roditelja: Ravnatelji su promijenili pogled na roditelje i vide ih kao važan dio odgojno-obrazovnog procesa. Ravnatelji su prepoznali važnost uključivanja roditelja u život škole.
4. razina učenika: Ravnatelji su izjavili da učenici imaju veći utjecaj na školske odluke nakon provedbe programa. Štoviše, ravnatelji su rekli da su razvili svijest o prepoznavanju djece kojoj je potrebna podrška te svijest o tome da je potrebno govoriti o uspjehu učenika, a ne samo o njihovim poteškoćama i problemima. Ravnatelji su doživjeli program HEAD kao neku vrstu polazišta za otkrivanje problema u školi i razvoj strategije kako se s njima uhvatiti u koštac.

Hrvatska

Srednje škole

Upitnik

U tablici 5 može se vidjeti sažetak rezultata studije utjecaja za hrvatske srednje škole. Bilo je nekih neočekivanih rezultata za ravnatelje u području uključenosti školskog osoblja u proces donošenja odluka i u uključenosti učenika u donošenje odluka. U eksperimentalnim školama zabilježen je (veći) pad u usporedbi s kontrolnim školama.

S druge strane, bilo je i nekih očekivanih rezultata otkrivenih u uzorku učitelja gdje je uočeno jačanje demokratskih procesa definiranja školskih politika i pravila te uključenosti školskog osoblja u proces donošenja odluka u usporedbi s kontrolnim školama. U uzorku učenika nisu uočene statistički značajne promjene.

Ovaj rezultat može se pripisati podizanju svijesti ravnatelja o zajedničkom procesu donošenja odluka, posebice kada se uzmu u obzir rezultati iz uzorka učitelja, gdje je uočeno povećanje broja učitelja iz eksperimentalnih škola uključenih u proces donošenja odluka u odnosu na broj učitelja kontrolnih škola.

Tablica 5: Sažetak nalaza za eksperimentalne skupine u svim uzorcima (Hrvatska – srednje škole)

Područja inkluzivne školske kulture	Područja	Ravnatelji	Učitelji	Učenici
Demokratno školsko vodstvo	Promicanje demokratskih vrijednosti u školi	X	↓	
	Aktivno sudjelovanje roditelja	X	X	X
Suradnja s dionicima	Uključivanje školskog osoblja u proces donošenja odluka	↓	↑	
	Uključivanje učenika u proces donošenja odluka	↓	X	X

Bilješke: P = ravnatelji; T = učitelji; S = učenici; X = nema interakcije; ↑ = raste u ES (više nego u KS/KS pada); ↓ = pada u ES (manje nego u KS); ↓ = pada u ES (više nego u KS/KS raste); ↑ = raste u ES (manje nego u KS); a = nema ljestvice u uzorku.

Analiza foksu grupe

Ravnatelji srednjih škola u Hrvatskoj najviše su istaknuli izradu školskog razvojnog plana, što je bio jedan od glavnih ishoda programa. Tvrde da su u planu veliki naglasak stavili na inkluziju, a što su primijetili roditelji i učenici. Odgovori srednjoškolskih ravnatelja o utjecaju programa HEAD na njih, njihov rad i školu podijeljeni su na četiri razine:

1. osobna razina: Ravnatelji su izjavili kako im je uključivanje u program HEAD pojačalo motivaciju za promjenom školske kulture i pružilo samopouzdanje da to mogu učiniti. Štoviše, promijenili su se njihovi stavovi i ponašanja prema učiteljima, učenicima i roditeljima. Naime, izvijestili su o promjeni u komunikaciji s učiteljima koja je postala jasnija i mirnija. Također tvrde da su u svojoj školi stekli veću svijest o inkluziji i problemima vezanim uz nju. Osim toga, sada shvaćaju ulogu ravnatelja kao uzora učiteljima.

2. razina učitelja: Ravnatelji su izjavili da su uspjeli uključiti više učitelja u proces donošenja odluka te da su uspjeli uključiti nemotivirane učitelje u različite projektne radove u kojima surađuju s drugim učiteljima.

3. razina roditelja: Ravnatelji više surađuju s roditeljima, iako je to bilo izazovno jer roditelji ili nemaju vremena ili ne žele surađivati sa školom.

4. razina učenika: Na ovu temu bile su dvije različite skupine odgovora. U prvoj skupini ravnatelji su izjavili da nemaju vremena izravno surađivati s učenicima, ali da su pojačali suradnju s Vijećem učenika. U drugoj skupini, ravnatelji su izjavili da isprobavaju različite strategije kako surađivati s učenicima, koristeći različite alate i kanale (npr. Glas učenika, Kava s ravnateljem itd.).

Sjeverna Makedonija

Osnovne škole

Upitnik

U tablici 6 se može vidjeti sažetak rezultata studije utjecaja. Postoje brojni očekivani rezultati za ravnatelje u područjima demokratskih procesa za definiranje školskih politika i pravila, uključenosti školskog osoblja u proces donošenja odluka, klime dobrodošlice u školi i osjetljivosti na različitosti gdje su eksperimentalne škole pokazale (veći) pad u usporedbi s kontrolnim školama.

Nadalje, zabilježeni su i neki očekivani rezultati u uzorku učitelja u područjima demokratskih procesa definiranja školskih politika i pravila, aktivnog sudjelovanja roditelja i aktivnog sudjelovanja dionika zajednice u školskom životu, gdje je otkriveno (veće) povećanje u usporedbi s kontrolnom skupinom.

Tablica 6: Sažetak nalaza za eksperimentalne skupine u svim uzorcima (Sjeverna Makedonija – osnovne škole)

Područja inkluzivne školske kulture	Područja	Ravnatelji	Učitelji	Učenici
Demokratko školsko vodstvo	Demokratski procesi u definiranju školskih politika i pravila	↓	↑	
Suradnja s dionicima	Aktivno sudjelovanje roditelja	x	↓	↑
	Aktivno sudjelovanje dionika zajednice u životu škole	x	↓	
	Uključivanje školskog osoblja u proces donošenja odluka	↑	x	
	Uključivanje učenika u proces donošenja odluka	x	x	↓
Inkluzivne školske politike	Podržane inicijative za sve učenike	x	x	↓
	Klima dobrodošlice u školi	↑	x	x
	Odgovor na različitosti	↑	x	↓

Bilješke: P = ravnatelji; T = učitelji; S = učenici; X = nema interakcije; ↑ = raste u ES (više nego u KS/KS pada); ↓ = pada u ES (manje nego u KS); ↓ = pada u ES (više nego u KS/KS raste); ↑ = raste u ES (manje nego u KS); a a = nema ljestvice u uzorku.

Slično, u uzorku učenika otkriveni su očekivani rezultati u područjima aktivnog sudjelovanja roditelja, uključenosti učenika u proces donošenja odluka, inicijative podrške za sve učenike i osjetljivosti na različitosti. Također, ovim je ljestvicama otkriven (veći) porast kod učenika iz eksperimentalnih škola u odnosu na učenike iz kontrolnih škola.

Nisu otkriveni nikakvi neočekivani rezultati.

Ove pozitivne učinke HEAD programa podržali su različiti čimbenici, a jedan od njih je promjena politike. Novi Zakon o osnovnom školstvu uveden 2019. godine stavlja veliki naglasak na inkluziju i inkluzivnu kulturu. Nalaže zatvaranje tzv. "specijalnih škola" od 2023. godine i transformaciju tih ustanova u centre koji pružaju podršku redovnim školama u ovoj oblasti. Dodatno, zakon provodi obvezu inkluzivnog tima za svako dijete u školi. U skladu s novopredloženim zakonom izrađen je i okvirni koncept inkluzivnog obrazovanja (2021.) koji daje definiciju inkluzivnog obrazovanja, njegovu viziju i strategije za razvoj inkluzivnog obrazovanja i kulture u školama.

Ostali čimbenici koji su podržali pozitivne učinke HEAD programa također su prethodno iskustvo polaznika, projekti o inkluziji koji su u tijeku, metode učenja orijentirane na primjenu u praksi i dr.

Analiza fokus grupa

Odgovori makedonskih ravnatelja osnovnih škola o utjecaju programa HEAD na njih, njihov rad i njihovu školu podijeljeni su na četiri razine:

1. osobna razina: Ravnatelji su izjavili da su stekli potrebne kompetencije te se počeli sustavnije i uspješnije nositi s izazovima u području inkluzivne kulture. Dodatno, ravnatelji tvrde da su stekli samopouzdanje i motivaciju za promjenu škole, a identificirane su promjene u ponašanju učitelja.
2. razina učitelja: Ravnatelji koji su sudjelovali u HEAD programu prenijeli su naučeno svom nastavnom osoblju. Kroz potporu ravnatelja poraslo je samopouzdanje učitelja, a napredovali su i njihovi pristupi različitosti. Neke od škola provele su istraživanje kako bi utvrdile obrazovne potrebe učitelja. Kao rezultat te aktivnosti proveli su jačanje kapaciteta učitelja na temu rada s učenicima i suradnje s roditeljima.
3. razina roditelja: Program HEAD-a pomogao je uključiti roditelje u različite aktivnosti vezane uz inkluzivnu kulturu, no primijećeno je da su u takve aktivnosti uglavnom uključeni roditelji s višim stupnjem obrazovanja ili oni roditelji čija djeca imaju visoka postignuća u učenju. Ravnatelji su naveli ozbiljne probleme s motiviranjem roditelja iz ruralnih područja i onih roditelja koji nisu zainteresirani za njihovo aktivno sudjelovanje u školi.
4. razina učenika: Vezano uz uključivanje učenika u život škole, naglašeno je da se osim formalnih tijela u kojima učenici sudjeluju, koriste i drugi oblici njihovog aktivnog uključivanja, kao što su uključivanje učenika u provedbu projektnih aktivnosti u školi.

Sjeverna Makedonija

Srednje škole

Upitnik

U tablici 7 se može vidjeti sažetak rezultata studije utjecaja. Kao što se može vidjeti, postoji jedan neočekivani rezultat za ravnatelje u području mjera podrške učiteljima, gdje je uočeno (veće) smanjenje u eksperimentalnim školama u odnosu na kontrolne škole. S druge strane, zabilježeni su i neki očekivani rezultati u uzorku nastavnika u područjima demokratskih procesa definiranja školskih politika i pravila te atmosfere dobrodošlice u školi, gdje je otkriven (veći) porast u usporedbi s kontrolnim školama.

Slično tome, očekivani rezultati primijećeni su u uzorku učenika u područjima podrške inicijativa za sve učenike i klime dobrodošlice u školi, gdje je otkriven (veći) porast u eksperimentalnim školama u odnosu na kontrolne.

Jedno od objašnjenja rezultata bilo bi i to da je škola već bila uključena u HEAD projekt u kojem je veliki naglasak stavljen na uključivanje i razumijevanje multikulturalnog okruženja te je zabilježen veliki "prijenos" znanja s ravnatelja na učitelje. Osim toga, zbog epidemije Covid-19 profesionalni razvoj nastavnika bio je rijedak.

Područja inkluzivne školske kulture	Područja	Ravnatelji	Učitelji	Učenici
Demokratko školsko vodstvo	Promoviranje demokratskih vrijednosti u školi	X	X	X
	Demokratski procesi u definiranju školskih politika i pravila	X	↓	
Suradnja s dionicima	Aktivno sudjelovanje roditelja	x	x	x
Inkluzivne školske politike	Podržane inicijative za učitelje	↓	x	
	Podržane inicijative za sve učenike	x	x	↓
	Klima dobrodošlice u školi	x	↓	↓

Bilješke: P = ravnatelji; T = učitelji; S = učenici; X = nema interakcije; ↑ = raste u ES (više nego u KS/KS pada); ↓ = pada u ES (manje nego u KS); ↓ = pada u ES (više nego u KS/KS raste); ↑ = raste u ES (manje nego u KS); a a = nema ljestvice u uzorku.

Analiza fokus grupa

Odgovori srednjoškolskih ravnatelja Republike Sjeverne Makedonije o utjecaju programa HEAD na njih, njihov rad i njihovu školu podijeljeni su na četiri razine:

1.osobna razina: Neki od ravnatelja spomenuli su da im je znanje koje su stekli uključivanjem u program HEAD omogućilo dublje razumijevanje znanja koje su već imali. S uključivanjem u program ravnatelji tvrde da su stekli više samopouzdanja i znanja za usmjeravanje školskog osoblja i učitelja praktičnim uputama i alatima. Dodatno, uključivanjem u program razvili su mrežu i suradnju s ostalim ravnateljima uključenima u program. Ravnatelji su kao najvažniju prednost uključivanja u program istaknuli razmjenu iskustava i dobre prakse.

2. razina učitelja: Ravnatelji su izvijestili da su tijekom uključivanja u program HEAD intenzivno radili s učiteljima koji nisu imali znanja o inkluziji ili nisu željeli promijeniti svoj pristup prema prihvaćanju inkluzivne prakse u pogledu učenika s posebnim potrebama.

3. razina roditelja: Većina ravnatelja izjavila je da ima problema s uključivanjem nezainteresiranih roditelja u školski život.

4.razina učenika: Većina ravnatelja pokušala je uključiti učenike u školski život kroz vijeće učenika. Ravnatelji su većinom izjavili da su novostečena znanja implementirali u svoje škole kroz promjene školskih politika (izmjene školskih programa pomoću aneksa, izrada školskih razvojnih planova, godišnjih programa i sl.). Dodatno, izvijestili su kako nastoje da se novouključene politike provedu u praksi.

Kao jedan od najvažnijih i najkorisnijih alata za provedbu inkluzije u školama ravnatelji su izdvojili samoevaluaciju. Ravnatelji su vidjeli veliku dodanu vrijednost u provođenju samovrednovanja (Indeksa uključenosti) budući da su ga smatrali praktičnim alatom za otkrivanje i evaluaciju problema u svojim školama.

Zaključak

Izveštće analize utjecaja provedbe kurikuluma za stvaranje inkluzivne školske kulture u osnovnim i srednjim školama koji je pilotiran u Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji pokazuje da je program učinkovit, posebno za ravnatelje osnovnih škola, gdje je statistički značajno povećanje uočeno u nekoliko područja.

MOGUĆA OBJAŠNENJA

Razlike u podršci od strane politike

- Ravnatelji u Hrvatskoj tvrde da nemaju potporu s razine politike u području primjene inkluzivne prakse u odgojno - obrazovnom procesu. S druge strane, u Sjevernoj Makedoniji je tijekom trajanja projekta HEAD provedena promjena politike u osnovnom obrazovanju, gdje je veliki fokus stavljen na inkluziju. Dodatno, u Sjevernoj Makedoniji ravnatelji škola su licencirani i imaju obvezni program koji moraju proći što nije slučaj u Hrvatskoj.

Prethodno iskustvo sudionika u profesionalnom razvoju u vezi inkluzije i različitosti

- Postojala je razlika u postupku pozivanja škola između zemalja. U Hrvatskoj su oba partnera pozvala škole putem otvorenog poziva, dok su u Sjevernoj Makedoniji oba partnera pozvala škole putem zatvorenog poziva, gdje su ciljali samo škole s kojima su upoznati i s kojima već surađuju.
- U Sjevernoj Makedoniji osnovne škole uključene su u druge aktivnosti na području stvaranja inkluzivnog obrazovnog okruženja.

Razlika između osnovnih i srednjih škola

- Ravnatelji srednjih škola dolaze iz škola s različitim obrazovnim programima (npr. opći program, tehnički program, strukovni program, kraći strukovni program) te trebaju individualni pristup programu profesionalnog razvoja dok na razini osnovnih škola postoji samo jedan obrazovni program.
- Analiza fokus grupa pokazala je da su ravnatelji srednjih škola više usmjereni na razvoj inkluzivnih školskih politika (školski razvojni planovi, godišnji programi itd.), dok su ravnatelji osnovnih škola više fokusirani na to kako inkluzivne školske politike prenijeti u praksu (npr. akcijski timovi).
- Nekoliko je istraživanja sugeriralo da se uključivanje i provedba inkluzivnih politika u srednjoškolskom kontekstu pokazalo većim izazovom nego u osnovnoškolskom kontekstu (DEST, 2002.; Shaddock et al., 2007.; Vinson, 2002.).



Preporuke

Kako bi bila učinkovita i imala dugoročne učinke, provedba programa stručnog usavršavanja vodstva škola za inkluzivnu školsku kulturu trebala bi:

- **Biti osjetljiva na školski kontekst** - Program bi trebao biti usko povezan s različitim školskim kontekstom. To znači da vodstvo treba imati jasanu viziju o tome što je problem u njihovoj školi i što žele promijeniti u vezi školske klime.
- **Vodstvo bi tijekom programa trebalo prenijeti novostečeno znanje u praksu** - Preporuča se da program uključuje akcijsko istraživanje i primjenu u praksi. Također, preporuča se da program uključuje izradu akcijskog plana i provedbu plana u praksi.
- **Omogućiti praćenje inkluzivne školske kulture** - Program bi trebao uvesti strategije za procjenu i praćenje razine inkluzivne školske kulture (npr. korištenje Indeksa inkluzivnosti u praksi) na razini ravnatelja/ vodstva/ učitelja / učenika/ roditelja.
- **Biti usredotočena na promjenu školskih politika u kombinaciji s provedbom tih politika u praksi.**
- **Biti kontinuirana**- Kako bi program imao dugoročne učinke, trebalo bi razvijati naprednije i dublje module.
- **Uzeti u obzir kontekst nacionalnih odgojno-obrazovnih politika** - Dobivanje podrške u područjima programa od strane politike pojačava učinke programa.

REFERENCE

ABillot, J., Goddard, J. T., & Cranston, N. (2007). How principals manage ethnocultural diversity: Learnings from three countries. *Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 35(2), 3–20.

DEST. (2002). Senate inquiry into the education of students with disabilities. Australian Government Printing Service.
Dyson, A., Farrell, P., Polat, F., Hutcheson, G., & Gallannaugh, F. (2004). Inclusion and pupil achievement. Research Report No. 578. Department for Education and Skills.

Foster, M. (1995). African American teachers and culturally relevant pedagogy. In J. A. Banks & C. A. McGee (Eds.), *Handbook of Research on Multicultural Education* (pp. 570–581). Macmillan.

Gollnick, D. M., & Chinn, P. C. (2002). *Multicultural education in a pluralistic society* (6th ed.). Merrill.

Keung, E. K., & Rockinson-Szapkiw, A. J. (2013). The relationship between transformational leadership and cultural intelligence: A study of international school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 836–854.

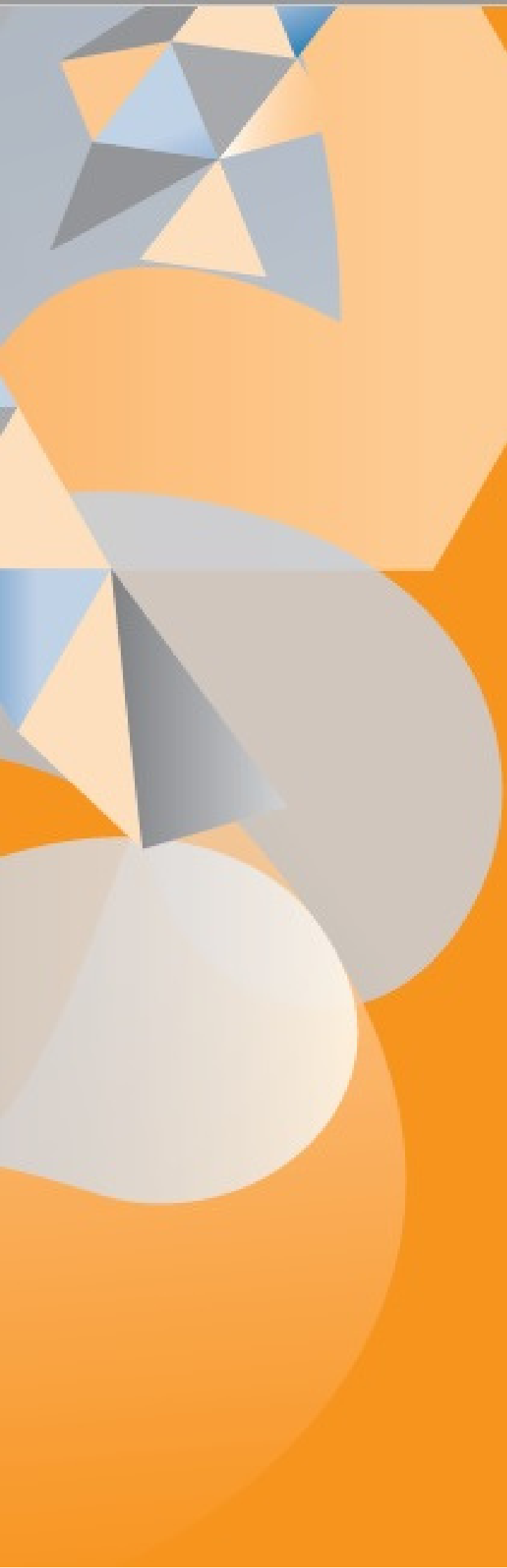
NEPC. (2020, March 3). Professional development on inclusion for school leaders: A pilot project in Croatia and North Macedonia. <https://www.edupolicy.net/2019/09/19/professional-development-on-inclusion-for-school-leaders-a-pilot-project-in-croatia-and-north-macedonia/>

Roberson, L., Kulik, C. T., & Pepper, M. B. (2001). Designing effective diversity training: Influence of group composition and trainee experience. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(8), 871-885.

Shaddock, T., Smyth King, B., & Giorcelli, L. (2007). Project to improve the learning outcomes of students with disabilities in the early, middle and post compulsory years of schooling: Research report and teacher resource. University of Canberra-led Consortium – Project to Improve Learning Outcomes of Students with Disabilities in Mainstream Classes in the Early, Middle and Post Compulsory Years of Schooling.

https://webarchive.nla.gov.au/awa/20071019045532/http://pandora.nla.gov.au/pan/78123/20071019-1322/www.dest.gov.au/sectors/school_education/publications_resources/profiles/report.pdf

Vinson, T. (2002). Inquiry into the provision of public education in NSW. NSW Teachers' Federation & Federation of P&C Associations of NSW. http://www.nswtf.org.au/general/files/SECOND_REPORT.pdf



Opći cilj 'Osnaživanje vodstva škola za razvoj inkluzivne školske kulture – okvirni kurikulum' je pružiti institucijama i organizacijama koje osiguravaju i odgovorne su za kontinuirani profesionalni razvoj (KPR) školskog vodstva alat koji ih podržava u kreiranju programa/modula/edukacija za jačanje inkluzivne školske kulture.

Za više informacija i izvora:
<https://head.edupolicy.net/>
