

Srednja in Vzhodna Evropa,
Kavkaz in Srednja Azija

Vodenje za vključevanje

Fotografija na naslovnici: © UNESCO GEM Report / Rooftop



Regionalna izdaja poročila obravnava vodenje šol in vključevanje. Nastala je v partnerstvu z Mrežo centrov za izobraževalne politike (*Network of Education Policy Centers - NEPC*), osredotoča pa se na Srednjo in Vzhodno Evropo, Kavkaz in Srednjo Azijo. Regionalna izdaja, ki temelji na vsebini poročila o vodenju v izobraževanju (*Global Education Monitoring – GEM*) 2024/5, se osredotoča na vodenje in vključevanje ter temelji na osmih študijah primerov iz Albanije, Bosne in Hercegovine, Estonije, Gruzije, Kirgizije, Poljske, Republike Moldavije in Slovenije, vključuje pa tudi ugotovitve iz ankete med vodstvi šol.

V Srednji in Vzhodni Evropi, na Kavkazu in v Srednji Aziji so se obstoječim izzivom vključevanja v izobraževanju pridružili novi, povezani z jezikom, etničnim ozadjem in političnimi pretresi. V zadnjih 35 letih so države v regiji sprejele različne ukrepe za uvedbo vključujočega pristopa, zlasti pri vključevanju otrok s posebnimi potrebami. Na primer, v Republiki Moldaviji se je delež učencev s posebnimi potrebami v posebnih ustanovah zmanjšal s 77% v šolskem letu 2005/06 na 5% v letu 2023/24. Kljub temu pa novi izzivi, povezani z jezikom in etničnim ozadjem, še naprej otežujejo proces vključevanja v šolah in predstavljajo velik izziv za izobraževalne sisteme. Aprila 2024 je bil/-a v 25% poljskih učilnic vsaj eden/-na učenec/-ka migrant/-ka ali begunec/-ka iz Ukrajine. Po podatkih Programa mednarodne primerjave dosežkov učencev in učenek (PISA) iz leta 2022, v katerem je sodelovalo 21 držav in ozemelj iz regije, so 15-letniki in 15-letnice, ki so doma govorili drug jezik, poročali o nižjem občutku pripadnosti šoli in imeli večjo verjetnost, da bodo žrtve medvrstniškega nasilja, v primerjavi s tistimi, ki so govorili učni jezik.

Vključujoče šole potrebujejo vključujoče ravnatelje in ravnateljice – ti pa so sami rezultat družbenih in individualnih dejavnikov. V kolikšni meri šole sprejmejo vključujočo naravnost, je odvisno od številnih dejavnikov: širšega družbenega in kulturnega konteksta (ter načina, kako so obravnavane manjšine in ranljive skupine); pogojev, ki omogočajo ravnateljem in ravnateljicam prilagajanje virov ter sprejemanje odločitev v zvezi s poučevanjem in

učanjem; izobraževalne zakonodaje in politik, ki dajejo prednost vključevanju, pogosto kljub skeptičnim družbenim stališčem; individualnih vrednot in odnosov šolskega osebja ter članov skupnosti, ki lahko postavljajo zgled drugim; ter posameznega znanja in strokovnosti, ki pomagata oblikovati ustrezna institucionalna okolja in organizacijske strukture.

Ravnatelji in ravnateljice morajo imeti vizijo in načrt za razvoj vključujoče šolske kulture. Določitev strateške usmeritve šole za vključevanje zahteva, da ravnatelji in ravnateljice oblikujejo, sporočajo in spodbujajo skupni cilj na vseh ravneh. V Sloveniji so ravnatelji in ravnateljice, ki uspešno spodbujajo vključevanje v izobraževanju, jasno oblikovali, komunicirali in uresnili svojo vizijo ter motivirali vse deležnike. Ena izmed mestnih šol v Albaniji je uspešno uresničila svojo vključujočo vizijo s pomočjo participativnega načrtovanja in odločanja, pri čemer je uporabila Indeks za vključevanje (*Index for inclusion*).

Pozitivni odnos do vključevanja posameznikov ni dovolj. Ravnatelji in ravnateljice v Albaniji, Estoniji in Sloveniji so izrazili željo po preoblikovanju izobraževalnih praks ter uresnitve svoje vizije kakovostnega vključujočega izobraževanja. V Estoniji in Sloveniji ravnatelji in ravnateljice uporabljajo širšo definicijo vključevanja, hkrati pa se sprašujejo o njegovi izvedljivosti v praksi. Skoraj 90% ravnateljev in ravnateljic, ki so sodelovali v tej raziskavi v Albaniji in Kirgizistanu, meni, da pomanjkanje usposobljenih in kompetentnih učiteljev in učiteljic otežuje celovito uresničitev vključujočega izobraževanja.

Ravnatelji in ravnateljice lahko spodbujajo vključevanje z usmerjenimi pedagoškimi pristopi. Individualizirani izobraževalni načrti so pogosta vključujoča praksa v Bosni in Hercegovini, Estoniji, Gruziji, na Madžarskem, v Republiki Moldaviji, Srbiji in Sloveniji. Litvansko ministrstvo, pristojno za izobraževanje, je pripravilo smernice za vključitev univerzalnega oblikovanja učenja kot del programa Šola tisočletja. Ravnatelji in ravnateljice lahko prilagodijo šolske politike ali prakse, na primer sisteme ocenjevanja ali disciplinske pristope, ter vodijo medkulturne pobude. Na eni največjih osnovnih šol v Skopju v Severni Makedoniji sta ravnatelj in učitelj glasbe s svojim vodstvom pokazala pedagoški potencial glasbe za vključevanje romske mladine.

Ravnatelji in ravnateljice lahko podpirajo učitelje in učiteljice pri spodbujanju vključevanja. Analiza nacionalnih profilov PEER (*Profiles Enhancing Education Reviews*) kaže, da v 85% držav v regiji ravnatelji in ravnateljice nosijo odgovornost za podporo strokovnemu razvoju zaposlenih. V Estoniji lahko ravnatelji in ravnateljice ocenjujejo učitelje in učiteljice z modeli, ki so jih razvila združenja ravnateljev in ravnateljic, ter jih prilagodijo značilnostim svojih šol. Strokovni razvoj učiteljev in učiteljic se lahko spodbuja na različne načine, vključno s strokovnimi učnimi skupnostmi in mrežami znanja. V Mali Subotici na Hrvaškem je osnovna šola Tomaš Goričanec postavila vključevanje Romov v ospredje s sodelovanjem v mreži *Roma Early Years Network Croatia*, kjer se učitelji in učiteljice izobražujejo na področju razumevanja vzrokov neenakosti.

PRIPOROČILO 1: RAVNATELJEM IN RAVNATELJICAM JE TREBA DATI AVTONOMIJO IN JIM OMOGOČITI SPODBUJANJE VKLJUČEVANJA

Med državami v regiji, ki so sodelovale v Mednarodni raziskavi o poučevanju in učenju (TALIS) 2018, ima le polovica ravnateljev in ravnateljic možnost vzpostaviti in prilagajati politike ocenjevanja učencev in učenk. Manj kot polovica jih poroča, da imajo pomembno odgovornost pri izbiri učnih gradiv (44%) ali določanju

učnih vsebin (40%). Ravnatelji in ravnateljice, ki imajo avtonomijo pri odločanju o finančnih in človeških virih, lahko oblikujejo vključujočo šolsko kulturo in gradijo ustrezne zmogljivosti šole. V Mestni občini Ljubljana v Sloveniji šole pod določenimi pogoji prejemajo finančna sredstva za podporo kadrovskega razvoja pri vključevanju.

PRIPOROČILO 2: PRI ZAPOSLOVANJU RAVNATELJEV IN RAVNATELJIC JE POTREBNO IMETI V MISLIH VKLJUČEVANJE

Med državami z razpoložljivimi podatki jih je 48% sprejelo samostojne strokovne standarde ali kompetenčne okvire za vodenje šol, vendar le nekatere pri tem izrecno vključujejo vključevanje. Vse države v regiji uporabljajo odprti konkurenčni postopek zaposlovanja ravnateljev in ravnateljic, pri čemer ga je Kirgizistan uvedel leta 2022. Razlike v politikah vodijo do različnih profilov imenovanih ravnateljev in ravnateljic. Na primer, večina ravnateljev in ravnateljic – in vsi na Češkem ter Slovaškem – ima magistrsko izobrazbo. Po drugi strani pa ima na Madžarskem, v Litvi in Romuniji približno polovica ter v Kazahstanu skoraj nobeden ravnatelj/-ica le

podiplomsko izobrazbo. Prav tako pa se razlikujejo vloge ravnateljev in ravnateljic. V Estoniji so ravnatelji in ravnateljice odgovorni za administrativno upravljanje šole, medtem ko pedagoški/-e vodje nadzorujejo poučevanje in učenje. V Republiki Moldaviji so ravnatelji in ravnateljice, ki so sodelovali v intervjujih, poudarili, da jim njihove raznolike izkušnje pomagajo bolje razumeti potrebe učencev in učenk. Kljub temu so le Madžarska, Romunija, Srbija in Slovaška sprejele ukrepe za spodbujanje raznolikosti na vodstvenih položajih v šolah.

PRIPOROČILO 3: RAVNATELJI IN RAVNATELJICE POTREBUJEJO BOLJŠO PRIPRAVO ZA SPODBUJANJE VKLJUČEVANJA

Le 65% držav predpisuje usposabljanje pred začetkom dela in le 19% uvajanje. V Sloveniji program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem spodbuja sodelovanje med novimi in izkušenimi ravnatelji in ravnateljicami. Raziskava TALIS 2018 kaže, da večina ravnateljev in ravnateljic nižjih srednjih šol v regiji prejme

usposabljanje šele po nastopu svoje funkcije. Analiza programov za pripravo ravnateljev in ravnateljic in njihov strokovni razvoj, ki temelji na profilih PEER, kaže, da so ključne dimenzije vodenja za vključevanje v teh usposabljanjih zajete le v omejenem obsegu.

PRIPOROČILO 4: PROGRAMI ZA RAZVOJ VODENJA MORAJO Poudarjati Pomen Sodelovanja

Le 46% poklicnih standardov za vodje šol v regiji zahteva, da ravnatelji in ravnateljice spodbujajo sodelovanje med učitelji in učiteljicami. Leta 2017 je poljsko ministrstvo, pristojno za izobraževanje, ustanovilo delovne skupine ravnateljev in ravnateljic rednih šol ter šol za otroke s posebnimi potrebami za oblikovanje modela vključujočega izobraževanja za otroke s posebnimi potrebami. Sodelovanje ravnateljev in ravnateljic s podpornimi službami je prav tako ključnega pomena. Majhne podeželske šole v Estoniji se lahko posvetujejo s strokovnim svetovalnim centrom (*Pathfinder Centres*), da bi ustrezno naslovile potrebe učencev in učenk. Še vedno pa razpoložljivost nepedagoškega podpornega

osebja, kot so strokovni sodelavci, psihologi in medicinske sestre, predstavlja izziv za učinkovito izvajanje vključevanja. Septembra 2022 je Poljska določila cilj, da do leta 2025 doseže najmanj 51 000 zaposlenih na delovnih mestih podpornega osebja. Poleg tega je 77% držav sprejelo standarde, ki od ravnateljev in ravnateljic zahtevajo, da staršem in skrbnikom zagotavljajo informacije o šolskih zadevah in uspehu učencev in učenk. Kljub temu so v skoraj vseh analiziranih državah ravnatelji in ravnateljice poročali o izzivih, povezanih z odporom družin otrok s posebnimi potrebami do vključevanja v redne šole.

Vodenje za vključevanje

Srednja in Vzhodna Evropa, Kavkaz in Srednja Azija

STARI IN NOVI IZZIVI, KI OVIRAJO VKLJUČEVANJE V ŠOLAH



Segregacija



Jezik



Etnična
pripadnost



Razseljenost

DEJAVNIKI, KI OBLIKUJEJO VKLJUČUJOČE VODENJE



Družbeni in
kulturni kontekst



Ustrezni
pogoji



Izobraževalne
politike in
zakonodaja



Osebnе
vrednote in
stališča



Znanje in
strokovnost

KLJUČNA PRIPOROČILA



AVTONOMIJA IN ODLOČANJE

Le **51%** ravnateljv in ravnateljic lahko prilagodi politike ocenjevanja učencev in učenk.

44% jih ima pomembno odgovornost pri izbiri učnih gradiv.

40% jih lahko prilagaja vsebino učnih predmetov



ZAPOSLOVANJE ZA VKLJUČEVANJE

48% držav ima samostojne strokovne standarde ali kompetenčne okvire za vodenje šole, vendar le nekatere pri tem izrecno vključujejo vključevanje.

Ukrepe za **spodbujanje raznolikosti na položajih ravnateljv** so sprejele le Madžarska, Romunija, Srbija in Slovaška.



USPOSABLJANJE ZA VKLJUČUJOČE VODENJE

65% držav zahteva predhodno usposabljanje pred začetkom dela, vendar le **19%** zahteva uvajanje.

Le **21%** izobraževalnih programov pokriva vse štiri temeljne dimenzije vodenja.



POMEMBNOST SODELOVANJA

46% strokovnih standardov za ravnatelj/-ice zahteva, da spodbujajo sodelovanje med učitelji in učiteljicami.

77% držav je sprejelo standarde, ki od ravnateljv/-ic zahtevajo, da staršem posredujejo informacije o šolskih zadevah.

Sorodni viri

Globalno poročilo o spremljanju izobraževanja 2024/5, Vodenje za učenje

- Povzetek v več kot 20 jezikih
- Temeljni dokumenti regionalne izdaje o vodenju in izobraževanju v Srednji in Vzhodni Evropi, na Kavkazu in v Srednji Aziji:
 - Nacionalne študije primerov o vodenju v izobraževanju na področju vključevanja v:
 - Albaniji,
 - Bosni in Hercegovini,
 - Estoniji,
 - Gruziji,
 - Kirgizistanu,
 - Poljski,
 - Republiki Moldaviji,
 - Sloveniji.
 - Pregled izzivov in priložnosti vključujočega vodenja v Srednji in Vzhodni Evropi, na Kavkazu in v Srednji Aziji.

Globalno poročilo o spremljanju izobraževanja 2021 – Srednja in Vzhodna Evropa, Kavkaz in Srednja Azija – Vključevanje in izobraževanje: Vsi pomeni vsi

Prihajajoče publikacije o vodenju v letu 2025

- Enakost spolov
- Mladi
- Regionalne izdaje:
 - Latinska Amerika o distributivnem vodenju
 - Vzhodna Azija o vodenju in digitalni preobrazbi
 - Afrika in pedagoško vodenje



Poročila *Profiles Enhancing Education Reviews* (PEER) zagotavljajo primerljive kvalitativne podatke o izobraževalnih politikah in zakonodaji na nacionalni ravni. Pokrivajo področja, kot so vključevanje, financiranje za enakost, izobraževanje o podnebnih spremembah, regulacija zasebnih ponudnikov izobraževanja, celostna spolna vzgoja, tehnologija in vodenje. Novi PEER profili o vodenju za 211 izobraževalnih sistemov preučujejo zakonodajo in politike glede izbire ravnateljev oz. ravnateljic, njihovega usposabljanja in delovnih pogojev.

www.education-profiles.org

<https://doi.org/10.54676/E0ZD3516>

ED/GEMR/MRT/2025/ER/S/1

#LeadforInclusion

www.unesco.org/gem-report

Globalno poročilo spremljanja izobraževanja: sooblikujemo izobraževanje od leta 2002

