

Vodenje za raznolikost: zagotavljanje enakosti, vključenosti in socialne pravičnosti

John West-Burnham

St. Mary's College, London

Neenakopravnost je nasprotje socialne pravičnosti. Pravica v splošnem in ozkem pomenu besede pomeni enakopravnost pred zakonom na vseh področjih življenja v družbi. Poudarek je na konceptu pravične družbe, v kateri je enakopravnost navzoča tako v socialnem, političnem in ekonomskem življenju, za vse pa velja pravna enakost. Osnovno načelo pravne države je prisotno v vseh oblikah človekovega obstoja.

[...] biti pravičen do ljudi, ki so fizično ali mentalno prizadeti, ni preprosto. Nekateri ljudje doslej niso bili enakovredno vključeni v obstoječe družbe. Prilagajanje šolstva, zdravstvene nege, političnih pravic in svoboščin ter zagotavljanje enakovrednega statusa teh ljudi se zdi problem pravičnosti, in to velik problem. [Nussbaum 2006, 2.]

Vključenost in enakost ne pomenita samo prijaznosti in poštenosti, ampak sta povezani tudi s temeljnim uresničevanjem človekovih pravic in pravičnosti ter s priložnostjo živeti v demokratični družbi, ki temelji na vladavini prava. Vemo pa, da je družbeno in ekonomsko zaznamovanost že ob rojstvu mogoče premagati z izgradnjo pravične družbe, v kateri otroci odraščajo in se razvijajo. Konvencija Združenih narodov o otrokovih pravicah:

[...] otrokom med drugim zagotavlja pravico do svobode izražanja, povezovanja, razmišljanja, vesti in religije, do zaščite pred izkoriščanjem in nasiljem, vrhunskih zdravstvenih storitev, izobraževanja, počitka in igre ter zaščito pred ekonomskim izkoriščanjem in težkim delom.

Konvencija je pomembna, ker uveljavlja otroka kot pravni subjekt. Otroci so tako z velikim mednarodnim konsenzom postali moralni in pravni subjekti, ki jim pripadajo vse osnovne pravice. [Archard 2004, 54.]

Ta članek govori o tem, da je socialna pravičnost osnovna sestavina demokratične družbe in da je mogoča samo z brezpogojnim

spoštovanjem raznolikosti in zagotavljanjem vključevanja. V veliko razvitih družbah pa socialna neenakopravnost in nepravičnost še ostajata pomembni družbeni sili. Dorling (2010, 2) pravi, da je moč prepričanja, ki v sodobnih družbah vzdržujejo nepravičnost, povzeti takole:

[...] elitizem je učinkovit, izključitev je potrebna, predsodki so naravni, pohlep je dober in obup neizogiben. Vsako tako prepričanje pa ustvarja določen nabor žrtev – delinkvente, prikrajšane, zavržene, dolžnike in obupane.

Namen vodenja za raznolikost, enakost, vključenost in socialno pravičnost je zmanjševanje in izničenje negativnih učinkov družbe na življenje otrok. Sodobne družbe so vedno bolj heterogene, znotraj njih pa ni neposredne povezave med enakimi in vključujočimi družbami in dobrobitjo otrok.

Enakopravnost, enakost in socialna pravičnost

V tem članku obravnavamo enakopravnost pred zakonom, razširjeno na vse oblike človekovega obstoja; nič namreč ne more biti nad temeljnim kriterijem splošne človečnosti. Raznolikost v izobraževanju pomeni zlasti prepoznavanje razlik in spoštovanje posameznika ne glede na te razlike ter s tem skrb za zagotavljanje vključenosti in enakosti. Pojmovanje enakopravnosti se ne nanaša samo na vse oblike življenja, ampak je zakoreninjeno v načelu, da:

je vsaka oseba nedotakljiva, kar je osnovano na pravici, ki je tudi dobrobit družbe kot celote ne more preseči. Zato ni pravično, da je izguba prostosti upravičena, če služi večji dobrobiti drugih. [Rawls 1971, 3.]

Vendar biti samo splošno enakopraven ni dovolj. Poleg tega mora obstajati tudi enakost, katere posledica so izmerljivi rezultati življenja v družbi, kjer ni zadosti biti samo splošno enakopraven:

[...] enakost ni isto kot enakopravna možnost. Ko jo uveljavljamo v izobraževanju, se enakost osredotoča na rezultate in je utemeljena v spoznanju, da zato, ker imajo otroci različne potrebe in prihajajo iz različnih okolij, z vsemi ne moremo ravnati enako. [Noguera 2008, xxvii.]

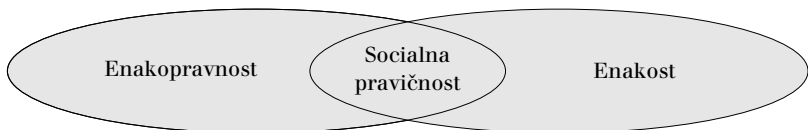
Na podlagi tega spoznanja se zdi, kot da vodenje za raznolikost uporablja naslednji kriterij, ki je, ne glede na osebne okoliščine, osnova za življenje v družbi:

1. občutek za lastno vrednost: vrednote, dostojanstvo in nedotakljivost;
2. enakost in vzajemno spoštovanje;
3. občutek za vrednost drugih: empatija in čustvenost;
4. priznavanje in spoštovanje drugačnosti.

Tako kot je dandanes splošno sprejeta enakopravnost pred zakonom in prizadevanje za splošno blagostanje ena ključnih demokratičnih vrednot sodobne družbe, tako tudi položaj v družbi ne bi smel vplivati na pravne postopke. Po tem načelu pa bi morali delovati tudi vsi ostali sestavni deli družbe. Socialna pravičnost mora biti nepristranska. Tako kot je Kip svobode slep, tako mora biti socialna pravičnost zakoreninjena v poštenosti. To pa pomeni, da nič ne more ogroziti temeljne enakosti, ki je osnova za vse družbene dejavnosti. V osnovi npr. politična enakopravnost ni sprejemljiva, če sistemska revščina zmanjšuje ter tako ogroža družbeno in ekonomsko enakopravnost in s tem marginalizira ljudi. To lahko spodbudi vprašljivo prepričanje, da je za zagotovitev socialne pravičnosti potrebna diskriminacija v korist določenih družbenih skupin. To je Rawlsov koncept različnih načel – ideja, ki pravi, da je neenakopravnost sprejemljiva samo toliko, kolikor omogoča korist najšibkejšemu. Enakopravnost in enakost morata biti uravnoteženi.

1. *Enakopravnost*: vsak človek ima popolno in enakopravno pravico do osnovnega dostojanstva in vzajemnega spoštovanja ter enakih pogojev za to, da uspe v družbi.
2. *Enakost*: vsak človek ima pravico do koristi družbe, ki nastajajo iz rezultatov na osnovi pravičnosti in potreb.
3. *Socialna pravičnost*: pravičnost zahteva namenske in posebne ukrepe za zagotavljanje enakopravnosti in enakosti.

Implikacije modela na sliki 1 so zelo preproste. Socialna pravičnost obstaja le, če je načelo enakopravnosti navzoče v konkretnih izkušnjah vseh ljudi v vsaki družbeni situaciji tako, da se mora enakopravnost izraziti v obsegu enakosti v koristih družbe kot ce-



SLIKA 1 Enakopravnost, enakost in socialna pravičnost

lote. Bolj ko sta oba dejavnika vključena, večja je stopnja socialne pravičnosti, kot npr. prikazuje diagram – bolj ko se kroga prekrivata, večji je učinek socialne pravičnosti. To vodi k drugi ugotovitvi – in sicer, da socialna pravičnost zahteva potrditev in sprejetje v obliki manifestacije enakosti in vključenosti kot praktičnega primera enakopravnosti.

Raznolikost in vključenost

Ko obravnavamo naravo socialne pravičnosti, nas Rawlsova načela vodijo do dveh temeljnih trditev. Prvič, o nedotakljivosti socialne pravičnosti se ne moremo pogajati – socialna pravičnost je ali pa je ni. Enako velja za prepoznavanje in spoštovanje raznolikosti in primerne vključenosti – ali sta ali pa ju ni. Drugič, načelo se nanaša na vse oblike človekovega življenja. Posameznik se v pravni sistem lahko vključi ali pa ne, in če se, potem bo zaščiten z vlada-vino prava. Vendar pa se socialna pravičnost nanaša na vse oblike vsakodnevnega življenja, ne samo na posebne ali izstopajoče okoliščine. Socialna pravičnost nas vodi od teoretičnega oziroma idealnega k praktičnemu – pravica do glasovanja se mora povezovati s pravico do povezovanja, razpravljanja itn.

Na začetku kakršnekoli razprave o socialni pravičnosti v kontekstu raznolikosti se je treba izrecno lotiti enega problema. Pri vsaki razpravi morajo biti vnaprej upoštevani temeljno dostojanstvo in vrednote vsakega posameznika, do izražanja katerih *ima pravico*. Različnih »stopenj« človečnosti ne more biti; ne more biti meril ali pogojev, s katerimi bi določali, ali nekdo s svojo identiteto oziroma integriteto ustreza ali ne. Človekovo dostojanstvo je treba brezpogojno spoštovati, ne pa ga meriti z določenimi merili ali primerjati z ideali. Človekovega dostojanstva ne smejo ogroziti stanje zavesti, relativno bogastvo ali družbeni položaj.

Primerljivega znanstvenega kriterija za legitimno ali moralno razvrščanje ljudi, ki bi služil kot osnova za diskriminacijsko obravnavo, namreč ni. Tako morajo spol, etnična pripadnost, prizadetosti, relativna inteligenca, različne stopnje športne pripravljenosti, različne umetniške sposobnosti, uporaba jezika in socialne ter kulturne norme predstavljati zgolj razlike, ne pa služiti kot temelj za diskriminacijo, tako osebno kot institucionalno. To načelo je osnovno vsem razpravam o prepoznavanju in spoštovanju raznolikosti ter o zagotavljanju vključenosti – razlika je v priznavanju, da je raznolikost osnova za strategije zagotavljanja vključenosti na podlagi enakopravnosti in enakosti. Takega pristopa ne smemo

imeti za prirojenega, saj je proizvod kulture in prevladujoče moralne hegemonije:

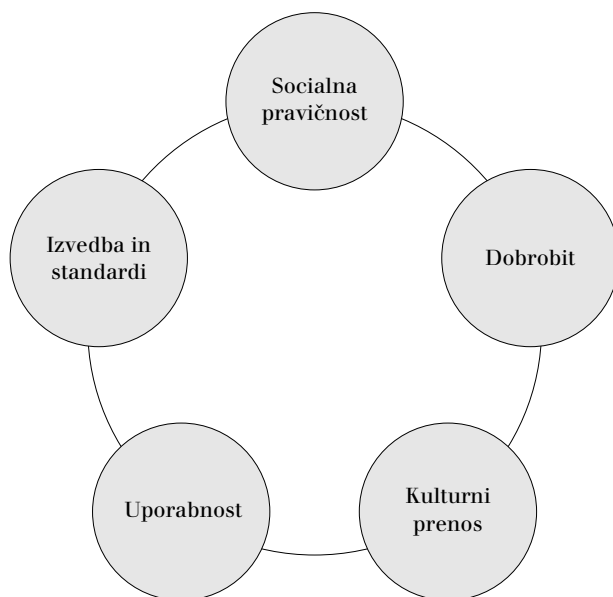
Visoka kakovost in delovanje finskega izobraževalnega sistema sta povezana s preglednostjo družbe, značilnostmi in širokim konsenzom o socialni podobi države. [...] Obstaja zavezujoča preglednost in zavezanost k vključevalnim, pravičnim in inovativnim socialnim vrednotam, tako znotraj kot tudi zunaj izobraževalnega sistema. [Pont, Nusche in Hopkins 2008, 80.]

Družbeni konsenz na Finskem pomeni, da lahko Učiteljska zbornica spodbuja spoštovanje kodeksa strokovne etike, ki vključuje naslednje trditve:

- Vrednost človeka mora biti spoštovana ne glede na [...] spol, starost, veroizpoved, izvor, prepričanja in spretnosti.
- Pri odnosih med učiteljem in skupino ali posameznim učencem [...] mora prevladovati pravičnost.
- Osnova za vse družbene odnose je spoštovanje svobode, ki je človekova bistvena vrednota.
- Učitelj sprejema učenca in si prizadeva za enakopravno obravnavo vsakega enkratnega posameznika.
- Pravičnost spremljata enakost, izogibanje diskriminaciji in pristranskosti ter vsakomur omogoča priložnost biti slišen ...

Moralni konsenz na Finskem je osnova za širok nabor družbenih, izobraževalnih in končnih političnih prepričanj. Tega se ne da preslikati v druge sisteme; to je proizvod zgodovine, kulture in nacionalne identitete. Da bi raznolikost v izobraževalnem sistemu resnično zaživela, bi morali sprejeti mnogo temeljnih odločitev, ne nazadnje tudi v zvezi s tem, kaj naj bi bil njegov temeljni namen. Vsak izobraževalni sistem ima svoj prevladujoči namen – skandinavske države si prizadevajo za dobro počutje in socialno pravičnost, angleški sistem pa je naravnani k učinku. Seveda je večina sistemov mešanica različnih elementov, ampak eden od njih zagotovo prevladuje, in ta daje izobraževanju poseben pečat. Prav tako šole uporabljajo različne kazalnike, na temelju katerih se lahko primerjajo druga z drugo.

Temeljna naloga vodenja na stopnji šole je, da izraža in zagotavlja delovanje v skladu z osnovnim namenom izobraževanja.



SLIKA 2 Namen izobraževanja

Vodenje za raznolikost in vključenost

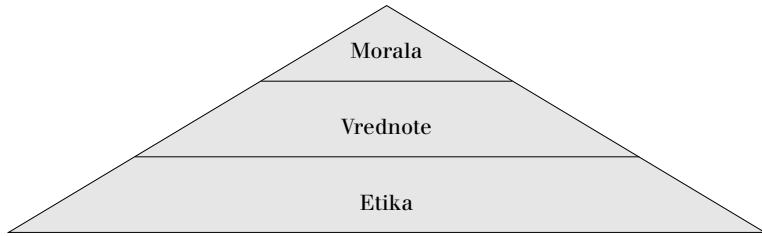
Ta načela zagotavljajo močno in praktično izražanje strateških temeljev za zagotavljanje raznolikosti, in to na mnogo načinov.

Srce šole kot moralne skupnosti je njena zaveza skupnim vrednotam. Ta zagotavlja osnovo za določanje moralnih načel. [...] Uspešna šola prispeva k tem načelom in jih uporablja kot osnovo za odločanje o tem, kaj so njene vrednote in kako jih bo uresničevala. [Sergiovanni 1992, 108.]

To odločilno vpliva na učinkovito vodenje, saj gre pri tem v bistvu za premikanje zgodovinskih mejnikov šole kot avtonomne institucije k mnogo širši moralni odgovornosti.

Najtežji del trajnostnega vodenja je tisti, ki nas sili k razmišljanju zunaj naše šole in nas samih. To je del, ki kliče po tem, da služimo v javno dobro vseh otrok znotraj skupnosti in zunaj nje, ne samo v korist lastnih interesov tistih, ki so povezani z našo institucijo. [...] Trajnostno vodenje je družbeno gledano le vodenje. [Hargreaves in Fink 2005.]

Vse to velja za vodje, ki se zavedajo, kakšni so njihovi cilji in ki močno zaupajo v tisto, v kar verjamejo, in vidijo svojo vlogo



SLIKA 3 Razvijanje moralnega zaupanja

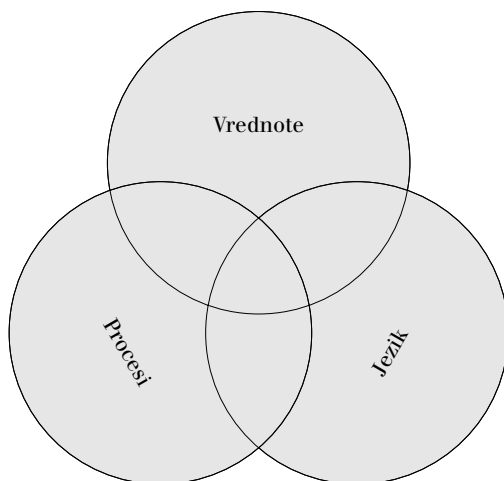
pri prenašanju načel v prakso. Če naj bosta vključenost in raznolikost trajno vključeni v šolsko kulturo in delovne procese, potem se mora vodenje osredotočiti na sklepanje moralnih konsenzov.

Nasprotno pa to pomeni, da so vodje globoko in povsem predani moralnim načelom raznolikosti in vključenosti. To mora predstavljati več kot le politiko, ki jo je treba vpeljati; to je temeljnega pomena za integriteto vodenja.

Učinkovito vodenje izvira iz modela, ki je v principu podoben modelu na sliki 3. Vodenje mora temeljiti na etičnem kodeksu, imeti mora jasen nabor načel, ki zagotavljajo temelje za osebno in strokovno življenje. Večina etičnih kodeksov in filozofij je zgodovinske in splošne narave, uporabljeni pa morajo biti v določenem času in prostoru, npr. sprejeti v osebni sistem vrednot. Učinkovit vodja tako upošteva splošna načela in jih sprejme v osebne vrednote, s katerimi lahko živi in ki lahko vplivajo na njegovo odločanje. Vendar morajo vrednote učinkovati v resničnem svetu, zato morajo biti prilagojene moralnim načelom, ki jim sledi vsakdanje življenje. Vodja šole, ki je predan socialni pravičnosti (etičnim načelom), le-to prilagaja prepričanju, da mora šola spoštovati raznolikost in biti vključujoča (osebne in strokovne vrednote), kar se na sistematičen in ustaljen način (v moralni praksi) kaže v šolskih pravilih in praksah.

Moralna vloga vodje šole lahko vključuje:

- jasno izražanje moralnih naukov in vrednot;
- interpretacijo in uporabo teh vrednot v posameznih primerih;
- zagotavljanje, da vsak posameznik na šoli razume načela in da jih je sposoben osebno osmisлити;
- delovanje, ki omogoča doseganje dogovora o načelih in zagotovil o spoštovanju le-teh;
- nadziranje šolskega življenja in s tem zagotavljanje, da se te-



SLIKA 4 Osebna verodostojnost

žnje spremenijo v dejansko izkušnjo (npr. izvajanje etičnega »pregleda« šole);

- spodbujanje primerne in sankcioniranje neprimerne vedenja;
- posvečanje časa spremljanju, pregledovanju in obnavljanju osebnih in organizacijskih sistemov vrednot.

Ni dovolj, da vodje razpravljajo o določenih načelih, ampak jih morajo posebej v svojem lastnem življenju in praksi; z drugimi besedami – biti morajo verodostojni.

Na sliki 4 je verodostojnost rezultat interakcije osebnih in strokovnih vrednot, osvojenega jezika in načinov vedenja. Verodostojnost je rezultat doslednosti prepričanj, jezika in vedenja – v izražanju prepričanj v jeziku (z besedami) in vedenju.

[...] verodostojno vodenje v izobraževanju mora širiti in podpirati osnovne vrednote šolanja. Verodostojni vodje šol spodbujajo druge k sodelovanju pri oblikovanju predmetnika, poučevanja in učenja; k vsemu, kar si zasluži pozornost in kar je smiselno delati in ustvarjati skupaj. [Duignan 2006, 128.]

Praktično to pomeni, da vodje večinoma uporabljajo naslednje oblike vedenja in strategije:

- Dialog in delovanje – vodje razvijejo skupen jezik in besednjak tako, da so v nenehni rabi enaki koncepti ter da je razumevanje vrednot enotno. Vodje govorijo o prihodnosti šole,

kakršno si želijo, in razvijajo scenarij, da bi zaposlenim pomagali razumeti, kakšen je njihov prispevek h gradnji šole kot moralne skupnosti.

- Vodje in vzori – vodje vodijo z zgledi – upoštevanje šolskih vrednot je pri celotnem njihovem ravnanju, delovanju zelo očitno.
- Šole in skupnosti – šola deluje kot vključujoča skupnost, ki v svojem vsakdanjem delovanju uteleša raznolikost. Deluje kot močno soodvisna in povezana mreža.
- Poosebljanje učenja – da bi zagotovili, da se raznolikost in vključenost jasno izražata v izkušnjah učencev, so predmetnik, poučevanje in učenje zasnovani na podlagi potreb učencev – *pristop à la carte*.
- Glas učenca in njegovo vodenje – ni dovolj samo predvidevati, da politike za spoštovanje raznolikosti in spodbujanje vključenosti delujejo. Da bi to preverili, moramo zbirati podatke o tem, ali storitve resnično ponujajo tisto, kar zahteva stranka. To pomeni, da se mora glas učencev in drugih udeležencev izobraževanja jasno slišati, da morajo biti udeleženi pri določanju vsake podrobnosti pri načrtovanju storitev, ki jih učenci potrebujejo. Konec koncev bo vključenost delovala le, če se bodo učenci počutili vključene.
- Od »najdi in popravi« do »predvidevaj in prepreči« – da je preventiva boljša od kurative, pove že znan rek. Vodenje za raznolikost in vključevanje mora zato delovati tako, da bo preprečevalo diskriminacijo in zagotavljalo vključenost. To je bolje kot pa se odzivati šele takrat, ko pride do pomanjkanja spoštovanja drugačnosti in kadar vključevanje ni ustrezno.
- Poravnalna pravica – spoštovanje raznolikosti in zagotavljanje vključenosti nista samo črki na papirju, ampak sta globoko osebni, z močnimi čustvi povezani konotaciji. Poravnalna pravica je strategija, ki zagotavlja, da se žrtev počuti varno, kadar jo ogrožata neprimerno vedenje in jezik drugih, ter je zmožna razvijati strategije, ki zmanjšujejo možnost podobnih odzivov v prihodnje.

Poravnalna pravica temelji na empatiji, vodenje za raznolikost in vključevanje pa na mnogo načinov tudi potrebuje empatijo kot ključni čustveni odziv. Na koncu bodo verodostojni vodje spoznali, da je prepoznavanje in spoštovanje raznolikosti ter zagotavljanje

vključenosti stvar osebne presoje. In tako kot so nujna pravila, tako je nujen nastanek visoko razvitih in čustveno inteligentnih šol.

Literatura

- Archard, D. 2004. *Children: rights and childhood*. London: Routledge.
- Dorling, D. 2010. *Injustice: why social inequality persists*. Bristol: Policy Press.
- Duignan, P. 2006. *Educational leadership*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hargreaves, A., in D. Fink. 2005. *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noguera, P. 2008. *The trouble with black boys*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nussbaum, M. 2006. *Frontiers of justice*. Cambridge, MA: Frontiers of Justice Cambridge.
- Pont, B., D. Nusche in D. Hopkins. 2008. *Improving school leadership*. Pariz: OECD.
- Rawls, J. 1971. *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sergiovanni, T. J. 1992. *Moral leadership: getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.