Kaasav koolijuhtimine

**Poliitika- ja praktikaalane enesehindamisvahend**

**Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur**

Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur (edaspidi: agentuur) on iseseisev ning sõltumatu organisatsioon. Agentuuri tegevust kaasrahastavad selle liikmesriikide haridusministeeriumid ja Euroopa Komisjon Euroopa Liidu haridusprogrammi tegevustoetusega.

Euroopa Komisjoni toetus käesoleva väljaande koostamisele ei tähenda väljaandes esitatud sisu kinnitamist. Väljaandes esitatud sisu peegeldab vaid autorite seisukohti. Euroopa Komisjon ei vastuta selles sisalduva teabe kasutamise eest.

Selles dokumendis esitatud vaated ei kattu tingimata agentuuri, selle liikmesriikide ega Euroopa Komisjoni ametlike vaadetega.

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

Toimetajad: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir ja Margarita Bilgeri

See väljaanne on avatud ressurss. See tähendab, et võite sellele juurde pääseda, seda muuta, kasutada ning levitada, viidates asjakohaselt Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuurile. Lisainformatsiooni leiate agentuuri avatud juudepääsu poliitikast: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Sellele väljaandele võite viidata järgmiselt: Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur, 2021. *Kaasav koolijuhtimine: Poliitika- ja praktikaalane enesehindamisvahend*. (toim M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir ja M. Bilgeri). Odense, Taani

Agentuur tänab projektis osalenud riikide valdkonnameeskonna osalejaid nende panuse eest: László Kiss ja Andrea Perlusz, Ungari; Brendan Doody ja Anna Mai Rooney, Iirimaa; Josanne Ghirxi ja Alexandra Vella, Malta; Elisabeth Högberg ja Niclas Rönnström, Rootsi.

See materjal on litsentsitud litsentsi [*Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International* alusel](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Võite vabalt seda väljaannet jagada ja kohandada.

Suurema juurdepääsetavuse huvides on see aruanne saadaval 26 keeles ja loetav elektroonilisel kujul agentuuri veebilehel: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/).

See on ingliskeelse originaalteksti tõlge. Kui esineb kahtlus tõlgitud informatsiooni täpsuses, siis vaadake ingliskeelset originaalteksti.

ISBN: 978-87-7110-973-3 (elektrooniline)

**Sekretariaat**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C, Taani

Tel: +45 6441 0020

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

**Brüsseli esindus**

Rue Montoyer 21

BE-1000 Brussels, Belgia

Tel.: +32 2213 6280

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

**SISUKORD**

[Sissejuhatus 5](#_Toc95489025)

[Enesehindamisvahendi eesmärk ja kasutamine 6](#_Toc95489026)

[Enesehindamine koolijuhtidele 8](#_Toc95489027)

[Suunised koolijuhtidele ja juhtkondadele 8](#_Toc95489028)

[1. etapp: tehakse kindlaks olemasoleva praktika saavutused ning peamised tugevad omadused ja väljakutsed. 9](#_Toc95489029)

[2. etapp: kaasava praktika saavutamiseks lahendamist vajavate probleemide prioriteetseks seadmine 9](#_Toc95489030)

[3. etapp: olemasolevat või vajaminevat kaasavat praktika toetava poliitika kindlakstegemine 9](#_Toc95489031)

[1. Kaasava koolijuhi roll suuna määratlemisel 11](#_Toc95489032)

[2. Kaasavate koolijuhtide roll organisatsioonilises arengus 15](#_Toc95489033)

[3. Kaasavate koolijuhtide roll inimarengus 20](#_Toc95489034)

[Enesehindamine poliitikakujundajatele 24](#_Toc95489035)

[Suunised poliitikakujundajatele 24](#_Toc95489036)

[1. etapp: tehakse kindlaks, millised vajalikud poliitikameetmed on paika pandud, vajavad täiustamist või on puudu 25](#_Toc95489037)

[2. etapp: tehakse kindlaks, millised meetmed võivad olla prioriteetsed ja millistega   
tuleb tegelda poliitika edasisel arendamisel 25](#_Toc95489038)

[A. Kaasavate koolijuhtide suuna määratleva rolli toetamiseks vajalikud poliitikameetmed 26](#_Toc95489039)

[B. Kaasavate koolijuhtide organisatsioonilise arengu rolli toetamiseks vajalikud poliitikameetmed 29](#_Toc95489040)

[C. Kaasavate koolijuhtide inimarengu rolli toetamiseks vajalikud poliitikameetmed 33](#_Toc95489041)

[Koolijuhtide ja poliitikakujundajate ühine enesehindamine 36](#_Toc95489042)

[Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle suuna määratlemises 37](#_Toc95489043)

[1. Kus me praegu oleme? Mõttevahetus tugevate omaduste, võimaluste ja   
uurimist väärivate valdkondade üle 37](#_Toc95489044)

[2. Kus me soovime olla? Mõttevahetus arenguvaldkondade ja ühiste eesmärkide   
üle 39](#_Toc95489045)

[3. Mille me sihiks võtame? Mõttevahetus, mille tulemusena kumbki sidusrühm   
jõuab tegevusteni 40](#_Toc95489046)

[Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle organisatsioonilises arengus 42](#_Toc95489047)

[1. Kus me praegu oleme? Mõttevahetus tugevate omaduste, võimaluste ja uurimist väärivate valdkondade üle 42](#_Toc95489048)

[2. Kus me soovime olla? Mõttevahetus arenguvaldkondade ja ühiste eesmärkide   
üle 44](#_Toc95489049)

[3. Mille me sihiks võtame? Mõttevahetus, mille tulemusena kumbki sidusrühm   
jõuab tegevusteni 45](#_Toc95489050)

[Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle inimarengus 47](#_Toc95489051)

[1. Kus me praegu oleme? Mõttevahetus tugevate omaduste, võimaluste ja uurimist väärivate valdkondade üle 47](#_Toc95489052)

[2. Kus me soovime olla? Mõttevahetus arenguvaldkondade ja ühiste eesmärkide   
üle 49](#_Toc95489053)

[3. Mille me sihiks võtame? Mõttevahetus, mille tulemusena kumbki sidusrühm   
jõuab tegevusteni 50](#_Toc95489054)

[Lisa 1: suunised enesehindamisvahendi kasutamiseks 52](#_Toc95489055)

[1. osa: rollid ja vastutus 52](#_Toc95489056)

[Korraldusmeeskond 52](#_Toc95489057)

[Osalejate enesehindamistegevus 53](#_Toc95489058)

[2. osa: praktiline korraldus 53](#_Toc95489059)

[Osalejate leidmine ja kutsumine 53](#_Toc95489060)

[Teemarühmade ja välja pakutud päevakorra organiseerimine 54](#_Toc95489061)

[3. osa: enesehindamistegevuse aruandlus 55](#_Toc95489062)

[Lisa 2: enesehindamisvahendi kohandamine riigi kontekstiga 56](#_Toc95489063)

[Lisa 3: terminite sõnastik 57](#_Toc95489064)

[Kasutatud kirjandus 64](#_Toc95489065)

Sissejuhatus

Enesehindamisvahend on Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuuri (edaspidi: agentuur) [kaasava koolijuhtimise toetamise](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL, Supporting Inclusive School Leadership) projekti väljund. Vahend põhineb SISL-i poliitikaraamistikul nimega *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) [*Kaasav koolijuhtimine: praktiline juhend poliitikaraamistike arendamiseks ja läbivaatamiseks]* (Euroopa Agentuur, 2020a). Poliitikaraamistikuga pannakse paika arusaamad, juhtpõhimõtted, sihid ja eesmärgid ning ka väljapakutud standardid ja vastavad poliitikameetmed kaasava koolijuhtimise toetamiseks.

Enesehindamisvahend rajaneb neil kahel viimasel väljakutsel: edasipüüdlevad standardid kaasavaks koolijuhtimiseks ning toetav poliitikaraamistik. See võimaldab eri sidusrühmade vahelist refleksiooni ja mõttevahetust lahendamist vajavate puudujääkide tuvastamiseks. Poliitikaraamistik ja enesehindamisvahend töötati välja järkjärgulises koostööprotsessis agentuuri meeskonna ja riikide valdkonnameeskonnavahel.

Enesehindamisvahendi eesmärk on edendada kutseteemalist dialoogi ja poliitika arendamist koolidevahelise koostööga ja ka koolisiseselt ning eri poliitikatasemetel. See on mõeldud järgmistele:

* koolijuhid ja juhtkonnad, kes vajavad juhendamist kaasavate juhtimispraktikate omaksvõtmisel ning arendamisel;
* poliitikakujundad, kes vastutavad kaasava hariduse poliitikate kujundamise ja rakendamise eest riiklikul, regionaalsel ja/või kohalikul tasemel.

Selles vahendis on **kaasavat haridust** mõistetud selle kõige laiemas mõttes. See tähendab maksimaalset õppija osalust, soorituse parandamist, [heaolu](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) toetamist ja kuuluvustunde tekitamist **kõigile** õppuritele, sh neile, kes on kõrvalejätmise ohus.

Vahend põhineb kahel peamisel elemendil, mis on paika pandud [SISL-i poliitikaraamistikul](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): edasipüüdlevad [standardid](#Standards) koolijuhtidele ja nende standardite saavutamiseks vajaminevad poliitikameetmed. Informatsiooni saamiseks vahendi kohandamise kohta liikmesriigi kontekstis vt [Lisa 2](#ANNEX2).

Selles dokumendis osutab termin **koolijuht** kõigile isikutele, kes on koolides ja õpikogukondades juhtpositsioonil. Vahend põhineb juhtimisuuringutel. Selles valdkonnas tehakse vahet juhtidel ja juhtimisel. Reeglina peetakse juhtimist organisatsioonifunktsiooniks, mis [jaguneb](#distributed) paljude inimeste vahel. Juriidiline nägemus juhtimisest võib eeldada ühte juhti. Siiski peab uurimuspõhine lähenemine juhtimist kollektiivseks nähtuseks. Vahendi lähtekoht on see, et iga koolijuht peaks püüdma olla [**kaasav koolijuht**](#leader) ja ellu viima **kaasamist edendavat** [**koolijuhtimist**](#Schoolleadership).

**Kaasavatel koolijuhtidel** on nägemus, mille kohaselt „igas vanuses õppuritele“ pakutakse „kohalikus kogukonnas koos sõprade ja kaaslastega“ sisukat ja kvaliteetset haridust (Euroopa agentuur, 2015a, lk 1).

Kaasav koolijuhtimine ei ole sõltumatu seda mõjutavatest poliitikatest. **Toetavad poliitikameetmed** peavad võimaldama üksikutel koolijuhtidel või juhtkondadel nende [nägemuse](#Vision) poole püüelda.

Enesehindamisvahendi eesmärk ja kasutamine

Selle vahendi abil saavad koolijuhid ja juhtkonnad ning poliitikakujundajad hinnata, kui kaugel nad teekonnal kaasava koolijuhtimise suunas on. See pakub kolme enesehindamisvõimalust.

1. [**Refleksioon koolijuhtidele**](#School_leaders) oma kaasava praktika väljatöötamise kohta kaasava hariduse saavutamiseks. Vahend innustab **koolijuhte** oma praktika üle mõtisklema. Küsimused põhinevad edasipüüdlevatel standarditel, mida peetakse kaasava koolijuhtimise näitajateks ning vahendiks kõigile laiema eesmärgi, kaasava hariduse saavutamiseks.
2. [**Refleksioon poliitikakujundajatele**](#Policy_makers) poliitikameetmete kohta, mida läheb vaja kaasavate koolijuhtide toetamiseks nende praktikas.
3. [**Ühisrefleksioon**](#Joint) **ja koolijuhtide dialoog poliitikakujundajatega** iga tegelemist vajava valdkonna põhiprobleemide kohta. Suunavad küsimused edendavad arutelusid vajaliku tegutsemise kohta, kui prioriteedid on paika pandud.

Ühine dialoog on eesmärk, nii et ideaalis tuleb kasutada kõiki kolme enesehindamisvõimalust. Siiski saab esimest kahte võimalust kasutada eri tasandite vaheliseks ühisrefleksiooniks eraldi või koos, kui keskendutakse alltoodud üksikutele tuumfunktsioonidele või tegeldakse konkreetsete sidusrühmadega.

Enne ühise enesehindamise läbiviimist tuleb ennast hinnata nii koolijuhtidel kui ka poliitikakujundajatel. Seda võib teha täies mahus, piirdudes vaid [suuna määratlemise](#SettingDirection), [organisatsioonilise arengu](#Organisational) ja [inimarengu](#Human) jaotistega või keskendudes konkreetsete jaotiste teatud kategooriatele.

Nii praktilise kui ka poliitikataseme küsimused võimaldavad vastata järgmistele küsimustele.

* Kus me praegu oleme?
* Mis on meie peamised tugevad omadused, väljakutsed ja edasise arengu võimalused?
* Millised valdkonnad vajavad prioriteetset tegelemist?

Nende küsimuste käsitlemist raamistab kolm[**kaasava koolijuhtimise**](#leadership) [**tuumfunktsiooni**](#Core).

* [**Suuna määratlemine**](#SettingDirection): juhtimine on oluline suunaandmise seisukohast, mis põhineb väärtustel, mis loovad aluse kaasavale praktikale, ja arutlusviisil, mis toetab kaasavat praktikat.
* [**Organisatsiooniline areng**](#Organisational): juhid ja juhtkonnad täidavad võtmerolli kaasava poliitika rakendamisel ja õiglase ning kaasava koolipraktika väljatöötamisel. Nad vastutavad organisatsioonikeskkonna loomise eest, mis toetab koolipraktikat ja kooli arendamist kaasava hariduse suunas. Lisaks on nende vastutusel kollegiaalse, interaktiivse ning õpetajatele ja õppuritele suunatud koolikultuuri säilitamine kogu haridusprotsessi vältel. Nende funktsioonide täitmine võimaldab koolijuhtidel luua kaasav kool, mille keskmes on õpikeskkond, mille iga õppur on väärtuslik osaleja, kellelt eeldatakse kvaliteetse hariduse omandamist.
* [**Inimareng**](#Human): juhtimine on õpetamiskvaliteedi, õppurite saavutuste koolitaseme olulisima mõjuri peamisi edendajaid. Inimareng hõlmab koolijuhtide endi, õpetajate ja koolitöötajate võimete täiustamist ning arendamist. Selle strateegilise rolli jaoks on toetus, [seire](#Monitoring) ja õpetamispraktika hindamine kesksel kohal.

Igas funktsioonis on küsimused rühmitatud konkreetsetesse juhtimise kategooriatesse või aspektidesse, mis edendavad kaasamist. Koolijuhid ei pea kõigile küsimustele korraga vastama. Nad võivad hoopis selle vahendi abil mõtiskleda konkreetsete kategooriate ja aspektide üle.

Ühisrefleksiooni teemarühmadesse kuuluvad koolijuhtide ja poliitikakujundajate esialgse refleksiooni sidusrühmad.

Kui koolijuhtide ja juhtkondade ning poliitikakujundajate vahelist mõttevahetust võimaldavad ametlikud struktuurid on juba olemas, võib ühisrefleksiooni jaoks teemarühmade moodustamine olla seal lihtsam. Siiski pole need struktuurid ühisrefleksiooni eeltingimus. Teemarühmi saab korraldada üksikute koosolekutena sidusrühmade mõttevahetuse jaoks.

Selles dokumendis on kolm lisa enesehindamisvahendi kasutamise toetamiseks.

[Lisa 1](#ANNEX1): suunised enesehindamisvahendi kasutamiseks. See toob näite SISL-i enesehindamisvahendi kasutamise ettevalmistusest ja juhendamisest.

[Lisa 2](#ANNEX2): enesehindamisvahendi kohandamine riigi kontekstiga. Siin selgitatakse eri riikide kontekstis vahendi omaksvõtmiseks vajalikke etappe.

[Lisa 3](#ANNEX3): terminite sõnastik.

Enesehindamine koolijuhtidele

Enesehindamisvahendi see jaotis on suunatud koolijuhtidele ja juhtkondadele. Selle abil saavad nad hinnata oma kaasava koolijuhtimise praktikat olenemata nende töökeskkonnast.

**Koolijuhtide ja juhtkondade** hulka kuuluvad (kuid mitte ainult) direktorid, tipp- ja keskastme juhid ning vanemõpetajad, tugitöötajad, spetsialiseerunud kogukonna- ja tugiteenused, kooli nõukogu liikmed ja süsteemi sidusrühmad, kes osalevad juhtkonna toetamises.

Tabelite küsimused põhinevad edasipüüdlevatel **kaasava koolijuhtimise praktika** [**standarditel**](#Standards).

Suunised koolijuhtidele ja juhtkondadele

Enesehindamisvahend innustab **koolijuhte** oma praktika üle mõtisklema. Refleksiooniga soodustatakse järgmist.

1. etapp: tehakse kindlaks olemasoleva praktika saavutused ning peamised tugevad omadused ja väljakutsed.

2. etapp: kaasava praktika saavutamiseks lahendamist vajavate probleemide prioriteetseks seadmine.

3. etapp: olemasolevat või vajaminevat kaasavat praktika toetava poliitika kindlakstegemine.

Enesehindamisvahendi kasutamisel võivad koolijuhid otsustada läbida vaid 1. etapi või jätkata 2. etapi ja/või 3. etapiga.

Selle jaotise tabelid on korraldatud [kaasava koolijuhtimise](#leadership) kolme tuumfunktsiooni alusel. Igas tabelis on küsimuste rühm, mis keskendub juhtimise ühele aspektile, mis edendab kaasavat koolipraktikat. Enesehindamisvahendi kasutamisel võivad koolijuhid otsustada keskenduda iga tuumfunktsiooni ühele küsimuste rühmale.

1. [Suuna määratlemine](#SettingDirection) hõlmab peatükke Kooli nägemuse loomine ja väljendamine, Õppurikesksus ja Poliitika mõju.
2. [Organisatsiooniline areng](#Organisational) hõlmab peatükke Koolijuhtimine, Koostöö ja [Seire](#Monitoring) ning andmete kogumine.
3. [Inimareng](#Human) hõlmab peatükke Koolijuhi suutlikkuse suurendamine, Töötajate [kutseõpe ja enesearendamine](#ProfessionalLearningDevelopment) ning Praktika toetamine, seire ja hindamine.

Vahendi lähtekoht on see, et kaasava koolijuhtimispraktika rajamiseks on vajalikud loetletud standardid.

1. etapp: tehakse kindlaks olemasoleva praktika saavutused ning peamised tugevad omadused ja väljakutsed.

Igas tabelis on seitse tulpa.

* Tulbas 1 on loetletud küsimused, mis on suunatud [kaasavatele koolijuhtidele](#leader) ja põhinevad kaasava koolijuhtimise standarditel. Küsimused kasutavad meie-vormi, kuna ideaalis ei tööta kaasav koolijuht üksi, vaid töötajatest jm koolisisestest ja -välistest sidusrühmadest koosneva meeskonnaga.
* Järgmises neljas tulbas on ruumi, et märkida, mil määral tulba 1 küsimus
  + vajab käsitlemist (tulp 2): seda praktikat pole veel kaalutud, kuid see oleks vajalik;
  + on tõstatamisel (tulp 3): seda praktikat kaalutakse ning selle rakendamine on planeerimisel;
  + on töös (tulp 4): praktika on osaliselt paigas ja selle laiemaks rakendamiseks tehakse pingutusi;
  + on jätkusuutlik praktika (tulp 5): praktika on jätkusuutlik kogu kooliorganisatsiooni ja -kultuuri lahutamatu osana.
* Tulp 6 puudutab etappi 3.
* Tulbas 7 on ruum iga küsimuse kohta kommentaaride või märkuste tegemiseks.

Tabelite järel on ruumi jäetud asjakohase lisainformatsiooni jaoks, mida tabelites pole käsitletud.

2. etapp: kaasava praktika saavutamiseks lahendamist vajavate probleemide prioriteetseks seadmine

Küsimustele vastamine – kas teatud kategoorias või kõigis tabelites – loob kaasava koolijuhtimise protsessi tugevate omaduste ja väljakutsete kohta üldise tajumusliku profiili.

Tabelite järel on paar küsimust, mis aitavad järelduste üle mõtiskleda. Need küsimused innustavad vastajaid otsima tugevaid valdkondi ja täiendusi vajavaid valdkondi ning seadma prioriteetseks kaasava koolijuhtimise rakendamist.

3. etapp: olemasolevat või vajaminevat kaasavat praktika toetava poliitika kindlakstegemine

Ruumi on jäetud kaasava koolijuhtimise toetamiseks vajalike ning riiklikus/regionaalses poliitikas puuduvate poliitikameetmete loetlemiseks. Seda informatsiooni saab kasutada dialoogis poliitikakujundajatega, kes püüavad edendada poliitikat, mis toetab kaasavat koolijuhtimist.

Tulbas 6 on küsitud, mil määral poliitika toetab koolijuhte tõhusalt iga aspektiga tegelemisel. See loetleb vastavad poliitikameetmed. Tulbas 7 on ruum kommentaaride või märkuste tegemiseks. See võimaldab kasutajal anda informatsiooni oma hindamise allikate kohta ning samuti lisada konkreetsete teemadega seoses selgitusi või hinnangulisi kommentaare. Sellise teabe talletamist saab kasutada ka arutelu alusena tõendite kohta, millele saab tugineda, ja arenguvaldkondade kohta.

1. Kaasava koolijuhi roll suuna määratlemisel

[Suuna määratlemine](#SettingDirection) on kaasava koolijuhtimise [tuumfunktsioon](#Core). See on oluline strateegilise suuna andmise seisukohast, põhinedes väärtustel, mis loovad aluse kaasavale praktikale, ja arutlusviisil, mis toetab kaasavat praktikat.

Küsimused selle funktsiooni kohta kuuluvad kolme kategooriasse: kooli nägemuse loomine ja väljendamine, õppurikesksus ja poliitika mõju.

Tabel 1. Kooli nägemuse loomine ja väljendamine

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Kas oleme kindlaks määranud ja selgelt väljendanud [kaasava haridusi nägemust](#Vision), mis rajaneb laste õigustel ja [õiglusel](#Equity), koostöös [koolikogukonnaga](#community)? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Kas väljendame kooli suunavat kaasamise nägemust ning innustame õpetajaid ja töötajaid sellele pühenduma? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Kas suuname ja mõjutame koolikorraldust ja ressursse [õigluse](#Equity) põhimõtete kohaselt? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Kas edendame pideva täienemise, uuenduslikkuse ja koostöö kultuuri õpetamise, õppimise ja [hindamise](#Formative) arendamiseks? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Kas viime kooli enesehindamise kooskõlla [kaasamise nägemusega](#Vision)? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Tabel 2. Õppurikesksus

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Kas seame suured ootused kõigi [õppurite heaolule](#wellbeing) ja saavutustele? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Kas soodustame ja toetame [õppurikeskset](#Learnercentred) praktikat? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Kas kehtestame ülekoolilise eetose, mis võimaldab õppuritel pakkuda oma nägemust hariduse kõigi etappide teavitamiseks? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Kas võtame õppurite nägemust tõsiselt, arvestame seda ja toimime selle kohaselt? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Tabel 3. Poliitika mõju

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Kas tõlgendame ja rakendame poliitikat nii, nagu on meie kooli kontekstile ja väärtustele sobilik? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Kas mõjutame riikliku poliitika arengut [õigluse](#Equity) ja [kaasava hariduse](#Vision) teemal nõuandmise ja suhtluse teel ning võtame omaks [õigustel põhineva lähenemise](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Kas on arvestatavat lisainformatsiooni, mida esitatud küsimused ei puudutanud?**

**Suuna määratlemist puudutavate vastuste üle mõtisklemine.**

1. Kui kaasav on meie koolijuhtimise praktika meie kooli suuna määratlemisel?
2. Mis on selles juures meie tugevad omadused?
3. Mis valdkondi on vaja täiustada/arendada?
4. Mis on meie kolm prioriteetset probleemi?
5. Mis valdkondades läheb meie praktika toetamiseks vaja poliitikat?
6. Mis probleemid tuleks seada prioriteetseks poliitikakujundajatega arutlemisel?
7. Kaasavate koolijuhtide roll organisatsioonilises arengus

[Organisatsiooniline areng](#Organisational) on kaasava koolijuhtimise [tuumfunktsioon](#Core). Juhid ja juhtkonnad täidavad võtmerolli kaasava poliitika rakendamisel ja õiglase ning kaasava koolipraktika väljatöötamisel. Nad vastutavad praktikat toetava ja kaasava hariduse suunas kooli parendamist soodustava organisatsioonikeskkonna loomise eest. Lisaks on nende vastutusel kollegiaalse, interaktiivse ning õpetajatele ja õppuritele suunatud koolikultuuri säilitamine kogu haridusprotsessi vältel. Nende funktsioonide täitmine võimaldab koolijuhtidel luua kaasav kool, mille keskmes on õpikeskkond, mille iga õppur on väärtuslik osaleja, kellelt eeldatakse kvaliteetse hariduse omandamist.

Küsimused selle funktsiooni kohta kuuluvad kolme kategooriasse: Koolijuhtimine, koostöö ja [seire](#Monitoring) ning andmete kogumine.

Tabel 4. Koolijuhtimine

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Kuidas juhime koolitaseme muutust?  Näiteks järgevaga seoses:   * õppekava ja hindamise raamistik; * [kutsealane õppimine ja enesearendamine](#ProfessionalLearningDevelopment); * rahastamine ja ressursside jaotus; * kvaliteedi tagamine ja vastutuse võtmine? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 Kas juhime finantsressursse, et täita kogu [koolikogukonna](#community) (õppurite, perekondade ja kõikide koolitöötajate) vajadusi? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Kas tagame, et õppekava ja hindamine oleksid eesmärgipärased ja vastaksid kõigi õppurite vajadustele? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 Kas innustame ja toetame uuenduslikku ja paindlikku pedagoogikat ja praktikat, millest saab osa mitmekesine rühm õppureid, ning tugineme teadvatele otsustele? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Kas pakume laia võimalusteringi ja tuge tagamaks, et õppurid saaksid võtta vastutuse oma õppimise, edu ja saavutuste eest? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Tabel 5. Koostöö

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Kas arendame koostöökultuuri – positiivseid ja usalduslikke suhteid? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Kas tagame [pideva toe](#Continuum) [koolikogukonnas](#community) kõigile õppuritele, perekondadele ja töötajatele? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure). |  |
| 2.8 Kas võimaldame ja loome partnerlust   * tugiametitega; * muu süsteemiastme teiste koolide/institutsioonidega; * kogukonna ettevõtetega   õppurite kasu huvides? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Kas täiustame kooli võimet vastu võtta mitmekesiseid õppureid uurimistöösse kaasamise ja koostöise [kutseõppe ning arengutegevustega](#ProfessionalLearningDevelopment), nt koos ülikoolidega? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Kas korraldame õiglast [pidevat tuge](#Continuum) õppurite saavutuste ja [heaolu](#wellbeing) tagamiseks? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Kas rajame struktuure/protsesse, mis toetavad koostööd perekondadega ja kaasame neid aktiivselt õppurite tulemusi ja [heaolu](#wellbeing) edendama? |  |  |  |  | Vt poliitikameede [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Tabel 6. Seire ja andmete kogumine

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Kas kaasame õpikogukonda [enesehindamisse](#SelfReview) ja analüüsime kooli käimasoleva parandamine andmeid? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 Kas [seirame](#Monitoring) tegelikku õpetamiskogemust ja tagame kõigile kvaliteetse hariduse ja [heaolu](#wellbeing)? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Kas on arvestatavat lisainformatsiooni, mida esitatud küsimused ei puudutanud?**

**Meie organisatsioonilist arengut puudutavate vastuste hindamine.**

1. Kui kaasav on meie koolijuhtimise praktika meie kooli organisatsioonilise arengu tagamisel?
2. Mis on selles juures meie tugevad omadused?
3. Mis valdkondi on vaja täiustada/arendada?
4. Mis on meie kolm prioriteetset probleemi?
5. Mis valdkondades läheb meie praktika toetamiseks vaja poliitikat?
6. Mis probleemid tuleks seada prioriteetseks poliitikakujundajatega arutlemisel?
7. Kaasavate koolijuhtide roll inimarengus

[Inimareng](#Human) on kaasava koolijuhtimise [tuumfunktsioon](#Core). Juhtimine on õpetamiskvaliteedi, õppurite saavutuste, [heaolu](#wellbeing) ja kuuluvustunde koolitaseme olulisima mõjuri peamisi edendajaid. Selle strateegilise rolli jaoks on toetus, [seire](#Monitoring) ja õpetamispraktika hindamine kesksel kohal.

Küsimused selle funktsiooni kohta kuuluvad kolme kategooriasse: koolijuhi suutlikkuse suurendamine, töötajate [kutseõpe ja enesearendamine](#ProfessionalLearningDevelopment) ning praktika toetamine, seire ja hindamine.

Tabel 7. Koolijuhi suutlikkuse suurendamine

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Kas kasutame [kutseõppe ja enesearendamise](#ProfessionalLearningDevelopment) võimalusi oma suutlikkuse suurendamiseks, et toetada kaasava hariduse praktikat ning täiustada õppurite saavutusi ja [heaolu](#wellbeing)? |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Kas otsime toetuseks kutsealaseid partnerlusi, [sõbralikku kriitikat](#friend) ja võrgustikutööd teiste koolijuhtidega. |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Tabel 8. Töötajate kutseõpe ja enesearendamine

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Kas edendame ja lihtsustame koostöövõimalusi kõigile töötajatele   * õppekorralduse igapäevastes küsimustes; * [uuenduslike meetodite](#innovative) abil, sh uute tehnoloogiate kasutuselevõtuga? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Kas keskendume õpetajate ja töötajate motivatsiooni, võimete ja töökeskkondade täiustamisele, et edendada saavutusi ning õppurite [heaolu](#wellbeing)? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Kas tagame, et kvalifikatsiooni ja kogemust edendatakse jätkuvalt ja jagatakse koolis, ülekooliliselt ning laiemalt? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Kas pakume ja soodustame [kutseõppe ja enesearendamise](#ProfessionalLearningDevelopment) võimalusi õpetajatele ning töötajatele, et arendada nende pädevusi õppurite saavutuste ja [heaolu](#wellbeing) edendamisel? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Tabel 9. Praktika toetamine, seire ja hindamine

| **Küsimused** | **Kaalumisel** | **Tõstatamisel** | **Töös** | **Jätkusuutlik praktika** | **Kas poliitika toetab seda tõhusal viisil?** | **Kommentaarid/ märkused** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Kas lihtsustame [eneseanalüüsil põhinevat praktikat](#TeacherReflection) eesmärgiga muuta õpetamist, õppimist ja hindamist? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Kas kasutame andmeid [õpetajate eneseanalüüsi](#TeacherReflection) ja pideva arengu alusena? |  |  |  |  | Vt poliitikameedet [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Kas edendame [kutsevastutust ja vastutuse võtmist](#professionalresponsibility) ning tagame, et kõik õpetajad vastutaksid kõigi õppurite, eriti nende eest, kes on kõrvalejätmise ohus. |  |  |  |  | Vt poliitikameetmeid [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Kas on arvestatavat lisainformatsiooni, mida esitatud küsimused ei puudutanud?**

**Meie inimarenguga seotud vastuste hindamine.**

1. Kui kaasav on meie koolijuhtimise praktika meie kooli töötajate arendamisel?
2. Mis on selles juures meie tugevad omadused?
3. Mis valdkondi on vaja täiustada/arendada?
4. Mis on meie kolm prioriteetset probleemi?
5. Mis valdkondades läheb meie praktika toetamiseks vaja poliitikat?
6. Mis probleemid tuleks seada prioriteetseks poliitikakujundajatega arutlemisel?

Enesehindamine poliitikakujundajatele

[Kaasavad koolijuhid](#leader) vastutavad koolide juhtimise eest nii, et kool tugineks [õigluse](#Equity) põhimõtetel, et tõsta kõigi [koolikogukonna](#community) õppurite, sh kõrvalejätmise ohus olevate saavutusi ja [heaolu](#wellbeing). Koolijuhid peavad määratlema **strateegilise nägemuse** ja arvestama nii **inim-** kui ka **organisatsioonilist arengut**, et kogu koolimeeskond võtaks kaasamise täielikult omaks. Selle tõhusaks saavutamiseks vajavad koolijuhid tuge poliitikameetmetelt, mis pakuvad järgmist:

* **juurdepääs** staatusele, vastavale palgale, vajalikele ressurssidele ja koolitusele ning [kutseõppele ning enesearendamisele](#ProfessionalLearningDevelopment) [kaasava koolijuhtimise](#leadership) eesmärgil;
* **autonoomsus** teadvate otsuste tegemiseks kooli strateegilises juhtimises, arengus ja korralduses, sh [kaasava hariduse nägemuse](#Vision) elluviimises kõigi õppurite jaoks;
* **vastutuse võtmine**, mis on kooskõlas ressursside juurdepääsutasemega, toetuse ja kutseõppe ning arengu ja autonoomsusastmega, mis koolijuhtidel eri poliitikatasemetel on.

**Poliitikakujundajate** hulka kuuluvad (aga mitte ainult) kogukonna, omavalitsuse, regionaalse ja riikliku tasandi poliitikakujundajad, kellel on volitused hariduses vm sektoris, mis mõjutab haridust, nt inspektorid, tervishoiu- ja sotsiaalteenuste või kvaliteedi tagamise eest vastutavad isikud.

Enesehindamisvahend innustab poliitikakujundajaid mõtisklema küsimuste üle, mis põhinevad poliitikameetmetel, mida läheb vaja koolijuhtide toetamiseks kaasavate koolide rajamisel ja arendamisel. Poliitikakujundajad saavad selle vahendi abil hinnata konkreetseid aspekte, nagu [suuna määratlemine](#SettingDirection), [organisatsiooniline areng](#Organisational) või [inimareng](#Human). Juba paikapandud poliitikameetmeid saab pidada **tugevaks omaduseks**. Arengufaasis poliitikameetmeid saab pidada **võimaluseks**. Kui poliitikameede pole paigas või seda ei kaaluta, saab seda pidada **väljakutseks**.

Refleksiooniga soodustatakse järgmist.

1. etapp: tehakse kindlaks, millised vajalikud poliitikameetmed on paika pandud, vajavad täiustamist või on puudu.

2. etapp: tehakse kindlaks, millised meetmed võivad olla prioriteetsed ja millistega tuleb tegelda poliitika edasisel arendamisel.

Enesehindamisvahendi kasutamisel võivad poliitikakujundajad otsustada läbida vaid 1. etapi või jätkata 2. etapi.

Suunised poliitikakujundajatele

Selle jaotise kolm tabelit on korraldatud kaasava koolijuhtimise [tuumfunktsioonide](#Core) alusel.

1. Suuna määratlemine
2. Organisatsiooniline areng
3. Inimareng.

1. etapp: tehakse kindlaks, millised vajalikud poliitikameetmed on paika pandud, vajavad täiustamist või on puudu

Igas tabelis on kaks tulpa.

* Tulbas 1 küsitakse iga paikapandud tuumfunktsiooni kohta, kas kaasava koolijuhtimise toetamiseks on vaja poliitikameetmeid.
* Tulbas 2 on ruum riigi/regionaalse/kohaliku poliitika viidete jm kommentaaride jaoks. See võimaldab kasutajal anda teavet oma hindamise allikate kohta ning samuti lisada konkreetsete teemadega seoses selgitusi või hinnangulisi kommentaare. Sellise teabe talletamist saab kasutada ka arutelu alusena tõendite kohta, millele saab tugineda, ja arenguvaldkondade kohta.

Iga tabeli järel on ruumi jäetud asjakohase lisainformatsiooni jaoks, mida tabelites pole käsitletud. Tabeli kõigile küsimustele vastamine loob üldise tajumusliku profiili praeguse poliitikaolukorra tugevatest omadustest ja võimalustest edasiseks arenguks.

2. etapp: tehakse kindlaks, millised meetmed võivad olla prioriteetsed ja millistega tuleb tegelda poliitika edasisel arendamisel

Iga tabeli järel on paar küsimust, mis aitavad järelduste üle mõtiskleda. Need küsimused innustavad vastajaid otsima tugevaid valdkondi ja täiendusi vajavaid valdkondi ning seadma prioriteetseks kaasavat koolijuhtimist toetavaid poliitikameetmeid. See refleksioon võib innustada dialoogi koolijuhtide ja poliitikakujundajate vahel.

1. Kaasavate koolijuhtide suuna määratleva rolli toetamiseks vajalikud poliitikameetmed

[Suuna määratlemine](#SettingDirection) on kaasava koolijuhtimise [tuumfunktsioon](#Core). Poliitika võib kaasavate koolijuhtide ja juhtkondade toetamiseks selles rollis pakkuda raamistikku, mis keskendub väärtustele, mis loovad aluse kaasavale praktikale, ja arutlusviisile, mis toetab kaasavat praktikat.

Tabel 10. Suuna määratlemine

| **Kas kaasvate juhtkondade toetamiseks võetud poliitikameetmed…** | **Viited ja lisakommentaarid** |
| --- | --- |
| A.1 väljendavad, et riiklik hariduspoliitika põhineb [kaasamispõhimõtetel](#Vision), laste õigustel ja [õiglusel](#Equity)? |  |
| A.2 tagavad, et õpetajate esmaõpe ja pidev [kutseõpe ja enesearendamine](#ProfessionalLearningDevelopment) keskenduksid [õiglusele](#Equity) ning mitmekesisusele? |  |
| A.3 tagavad toe [õppurikesksele](#Learnercentred) haridusele, kuulamiskultuuri õppurite jaoks ning selle, et neid ja perekondi kaasataks otsuste tegemisse nende õppe ja edenemise kohta (eriti üleminekuperioodidel)? |  |
| A.4 annavad juurdepääsu suhtlusele poliitikakujundajate ja [koolijuhtide](#Schoolleadership) vahel hariduspoliitika ja vastutuse võtmise koha pealt? |  |
| A.5 tagavad juurdepääsu [kutsealasele õppimisele](#ProfessionalLearningDevelopment) ja toele, et juhid saaksid täita kaasamise ning [õiglusega](#Equity) seotud vastutust? |  |
| A.6 tagavad juurdepääsu koolijuhtimise arenduse toetamiseks, et kultiveeritaks kooli eetost ja edendataks kaasavat koolikultuuri. |  |
| A.7hoiavad kooli [enesehindamiste](#SelfReview) kooskõlas kaasamise nägemusega? |  |
| A.8 määravad vastutuse võtmise meetmeid, millega [seiratakse](#Monitoring) [õigluse](#Equity) põhimõtete elluviimist? |  |
| A.9 annavad koolide juhtkondadele autonoomsuse paindlikkuseks riikliku poliitika (õppekava, hindamine, koolikorraldus) kohandamiseks kohalikule kontekstile? |  |
| A.10 annavad koolide juhtkondadele autonoomsuse määrata õpetajaid ja töötajaid, kes vastutavad ning arendavad kõigi õppurite saavutusi ja [heaolu](#wellbeing) uuendusliku [õppurikeskse](#Learnercentred) pedagoogika abil? |  |
| A.11 annavad koolide juhtkondadele autonoomsuse arendada kooli nägemust? |  |
| A.12 annavad koolide juhtkondadele autonoomsuse paika panna nägemuse, väärtused ja tulemused, mille eest nemad (jm sidusrühmad) soovivad vastutada (nt [õiglus](#Equity), mittediskrimineerimine, kohaliku kogukonna kõigi õppurite vajaduste täitmine isiklike, sotsiaalsete ja akadeemiliste tulemuste osas)? |  |

**Kas on arvestatavat lisainformatsiooni, mida esitatud küsimused ei puudutanud?**

**Suuna määratlemise kohta saadud tulemuste üle mõtisklemine**

1. Juba paikapandud poliitikameetmeid saab pidada **tugevaks omaduseks**. Mis valdkonnas näitavad järeldused, et toetavad poliitikameetmed on paigas?
   1. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide juurdepääsuga suhtlusele, toele ja ressurssidele? (Vt meetmeid A.1–A.6)
   2. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide vastutuse võtmisega kooli enesehindamise või [seirega](#Monitoring) seoses? (Vt meetmeid A.7–A.8)
   3. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide autonoomsusega otsuste tegemisel? (Vt meetmeid A.9–A.12)
2. Arengufaasis poliitikameetmeid saab pidada **võimaluseks**. Mis valdkonnas on täiustus- või arenguruumi?
   1. Täiustused või areng, mida on vaja juurdepääsus suhtlusele, toele ja ressurssidele:
   2. Täiustused või areng, mida on vaja vastutuse võtmises, kooli enesehindamises või seires:
   3. Täiustused või areng, mida on vaja koolijuhtide autonoomsuses otsuste tegemisel:
3. Mis valdkonnas tuleb esmajärjekorras arendada poliitikat, mis toetaks koolijuhtide kaasavat rolli suuna määratlemisel?
4. Kaasavate koolijuhtide organisatsioonilise arengu rolli toetamiseks vajalikud poliitikameetmed

[Organisatsiooniline areng](#Organisational) on kaasava koolijuhtimise [tuumfunktsioon](#Core). Poliitika võib kaasavate koolijuhtide ja koolijuhtide toetamiseks selles rollis keskenduda elementidele, mis mõjutavad õpikeskkonda, milles iga õppur on väärtuslik osaleja, kellelt eeldatakse kvaliteetse hariduse omandamist.

Tabel 11. Organisatsiooniline areng

| **Kas kaasvate juhtkondade toetamiseks võetud poliitikameetmed…** | **Viited ja lisakommentaarid** |
| --- | --- |
| B.1 tunnustavad koostöölise praktika kasulikkust kutseõppes, enesearendamises ja toes? |  |
| B.2 loetlevad üksikasjalikult meetmed, mis soodustavad kõigil tasanditel [interdistsiplinaarset](#interdisciplinary) tööd tagamaks, et kaasavad koolijuhid saaksid tõhusalt ära kasutada ressursse ning kolleegide jm professionaalide kogemust ja kvalifikatsiooni? |  |
| B.3 rõhutavad suurema koostöö olulisust riiklikul/regionaalsel/kogukondlikul tasandil ministeeriumide/osakondade vahel, millel on tähtis roll õppurite ja nende perede harimises ning toetamises? |  |
| B.4 tagavad selguse seoses [kujundava](#Formative) ja kokkuvõtva hindamisega ning [õpihindamisega](#AfL) ning töö ühtse hindamissüsteemi saavutamise nimel, mis on eesmärgipärane ja hõlmab kõiki õppureid? |  |
| B.5 tagavad juurdepääsu toele (sh vastastikuse toe) ja jätkukoolituse järgmiste kohta:   * muutuste juhtimine; * töötajate professionaalse arengu juhendamine kaasava praktika täiustamiseks; * ressursside määramine kõigi õppurite õiglaseks toetamiseks? |  |
| B.6 edendavad juurdepääsu kutseõppele kogu karjääri vältel, et arendada teadmishimulisi ja koherentseid meetodeid praktika kehtestamiseks ja säilitamiseks? |  |
| B.7 pakuvad juurdepääsu ressurssidele ja toele ning autonoomsust partnerluste arendamiseks, sh ülikoolide ja kõrgharidusasutustega, et edendada kaasatust uurimistöösse ning teadvat praktikat? |  |
| B.8 pakuvad juurdepääsu ressurssidele ja piisavale rahastusele, et täita kogu [koolikogukonna](#community) vajadusi? |  |
| B.9 pakuvad juurdepääsu pidevale toele, mis on autonoomsusastmega kooskõlas? |  |
| B.10 pakuvad juurdepääsu finantsjuhtimise toele ja juhendamisele õiglase ressursside jaotuse osas? |  |
| B.11 pakuvad juurdepääsu ressurssidele, et arendada tööjõu suutlikkust mitmekesisuseks ja rakendada riikliku poliitika algatusi? |  |
| B.12 tagavad juurdepääsu [kutseõppele ja enesearendusele](#ProfessionalLearningDevelopment), mis katavad teadmisi puuete ja mitmekesisuse kohta? |  |
| B.13 võimaldavad koolide juhtkondadel vastutada (õppurite, perekondade, kohaliku kogukonna) ees mehhanismide kaudu, mis on kooskõlas muude poliitikavaldkondadega, tagada tuge kaasava hariduse poliitikale ja praktikale? |  |
| B.14 viivad rahaliste ressursside juhtimise ja kasutamise vastutuse võtmise kooskõlla muude poliitikavaldkondadega? |  |
| B.15 tagavad, et riiklikud/regionaalsed vastutuse võtmise meetmed ja kaasav hariduspoliitika oleksid kooskõlas, nii et koolijuhid saavad viia kooskõlla [seire](#Monitoring), [enesehindamise](#SelfReview) ja hindamise? |  |
| B.16 tagavad, et vastutuse võtmise ning kvaliteeditagamise mehhanismid oleksid koherentsed ja toetaksid kaasavat arengut? |  |
| B.17 annavad koolijuhtidele autonoomsuse määrata õpetajaid ja töötajaid, kes vastutavad ning kasvatavad kõigi õppurite saavutusi ja [heaolu](#wellbeing) uuendusliku [õppurikeskse](#Learnercentred) pedagoogika abil? |  |
| B.18 annavad koolide juhtkondadele autonoomsuse täita juhtrolli [seires](#Monitoring), [eneseülevaatuses](#SelfReview) ja hindamises koos põhiliste sidusrühmadega, et anda informatsiooni õppurite tulemuste kohta ja arutleda andmete üle käimasoleva arengu uurimiseks? |  |
| B.19 tagavad, et koolide juhtkondadel oleks autonoomsus teadvate otsuste tegemiseks rahastamise ja ressursside õiglase jaotuse kohta? |  |
| B.20 tagavad autonoomsuse kõigi õppurite toetamiseks ilma sildistamise või bürokraatlike protsessideta? |  |

**Kas on arvestatavat lisainformatsiooni, mida esitatud küsimused ei puudutanud?**

**Meie organisatsioonilise arengu tulemuste hindamine.**

1. Juba paikapandud poliitikameetmeid saab pidada **tugevaks omaduseks**. Mis valdkonnas näitavad järeldused, et toetavad poliitikameetmed on paigas?
   1. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide juurdepääsuga suhtlusele, toele ja ressurssidele? (Vt meetmeid B.1–B.12)
   2. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide vastutuse võtmisega kooli enesehindamise või [seirega](#Monitoring) seoses? (Vt meetmeid B.13–B.16)
   3. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide autonoomsusega otsuste tegemisel? (Vt meetmeid B.17–B.20)
2. Arengufaasis poliitikameetmeid saab pidada **võimaluseks**. Mis valdkonnas on täiustus- või arenguruumi?
   1. Täiustused või areng, mida on vaja juurdepääsus suhtlusele, toele ja ressurssidele:
   2. Täiustused või areng, mida on vaja vastutuse võtmises, kooli enesehindamises või seires:
   3. Täiustused või areng, mida on vaja koolijuhtide autonoomsuses otsuste tegemisel:
3. Mis valdkonnas tuleb esmajärjekorras arendada poliitikat, mis toetaks koolijuhtide kaasavat rolli organisatsioonilises arengus?
4. Kaasavate koolijuhtide inimarengu rolli toetamiseks vajalikud poliitikameetmed

[Inimareng](#Human) on kaasava koolijuhtimise [tuumfunktsioon](#Core). Poliitika võib kaasavate koolijuhtide ja koolide juhtkondade toetamiseks selles rollis pakkuda juurdepääsu ressurssidele ja toele, anda vastutuse võtmise raamistiku, [teha seiret](#Monitoring) ja hinnata õpetamispraktikat ning anda koolijuhtidele autonoomsust inimressursside arendamisel kooli vajaduste kohaselt.

Tabel 12. Inimareng

| **Kas kaasvate juhtkondade toetamiseks võetud poliitikameetmed…** | **Viited ja lisakommentaarid** |
| --- | --- |
| C.1 väljendavad, et riiklik hariduspoliitika tugineb kaasamispõhimõtetel, laste õigustel ja [õiglusel](#Equity)? |  |
| C.2 lihtsustavad ja toetavad koostööd ministeeriumi, regionaalse ja kohaliku tasandi kutseõppe osutajate ning koolide vahel, et arendataks   * pidevaid kutseõppe võimalusi; * kokkulepitud pädevusraamistikku edasipüüdlevatele ja toimivalt kaasavatele koolijuhtidele? |  |
| C.3 tagavad koolijuhtidele konkreetse kutseõppe hariduse kohta mitmekesistes keskkondades ja kaasava hariduse praktika arendamise kohta? |  |
| C.4 viivad sisse strateegiaid juhtimispädevuse (nt koolijuhtimise või õpitoe juhtrollide) arendamiseks kaasava hariduse võimaldamiseks kõigis asjakohastes kutseõppe asutustes? |  |
| C.5 panevad paika kriteeriumid/pädevused õpetajatele ja koolijuhtidele, kes töötavad kaasavas hariduses, ja pakuvad võimalusi asjakohaste võimete arendamiseks? |  |
| C.6 keskenduvad õpetaja ja koolijuhi elukutsete tugevdamisele ning tunnustavad koostöölise praktika eeliseid kutseõppes, arengus ja toes? |  |
| C.7 pakuvad juurdepääsu võrgustikele, juhendamisele ja mentorlusvõimalustele, hindamise toetust ning nõustamist kooli parendamise kohta? |  |
| C.8 tagavad juurdepääsu ressurssidele õpetajate ja töötajate ning nende töökeskkondade arendamiseks? |  |
| B.9 edendavad juurdepääsu kutseõppele kogu karjääri vältel, et arendada teadmishimulisi ja koherentseid meetodeid praktika kehtestamiseks ja säilitamiseks? |  |
| C.10 pakuvad eri poliitikatasanditel juurdepääsu andmetele tõendusbaasina kasutamiseks? |  |
| C.11 tagavad juhtimise autonoomsuse otsuste tegemisel koolijuhtide paljude kohustuste puhul, et nad saaksid tasakaalustada haldus- ja kaasava koolijuhtimisega seotud probleeme? |  |
| C.12 edendavad autonoomsust õpetajate ja töötajate arendamisel/delegeerimisel jagatud juhtimisülesannete ja koostöise [kutseõppe ja arenguga](#ProfessionalLearningDevelopment). |  |
| C.13 annavad koolijuhtidele autonoomsuse määrata õpetajaid ja töötajaid, kes vastutavad ning arendavad kõigi õppurite saavutusi ja [heaolu](#wellbeing) uuendusliku [õppurikeskse](#Learnercentred) pedagoogika abil? |  |

**Kas on arvestatavat lisainformatsiooni, mida esitatud küsimused ei puudutanud?**

**Meie inimarenguga seotud tulemuste hindamine**

1. Juba paikapandud poliitikameetmeid saab pidada **tugevaks omaduseks**. Mis valdkonnas näitavad järeldused, et toetavad poliitikameetmed on paigas?
   1. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide juurdepääsuga suhtlusele, toele ja ressurssidele? (Vt meetmeid C.1–C4, C6–C.10)
   2. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide vastutuse võtmisega kooli enesehindamise või [seirega](#Monitoring) seoses? (Vt meedet C.5)
   3. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide autonoomsusega otsuste tegemisel? (Vt meetmeid C.11–C.13)
2. Arengufaasis poliitikameetmeid saab pidada **võimaluseks**. Mis valdkonnas on täiustus- või arenguruumi?
3. Täiustused või areng, mida on vaja juurdepääsus suhtlusele, toele ja ressurssidele:
4. Täiustused või areng, mida on vaja vastutuse võtmises, kooli enesehindamises või seires:
5. Täiustused või areng, mida on vaja koolijuhtide autonoomsuses otsuste tegemisel:
6. Mis valdkonnas tuleb esmajärjekorras arendada poliitikat, mis toetaks koolijuhtide kaasavat rolli inimarengus?

Koolijuhtide ja poliitikakujundajate ühine enesehindamine

Selles enesehindamisvahendi jaotises võetakse arvesse koolijuhtide ja poliitikakujundajate sünergiat positiivsete muutuste saavutamisel kaasavama hariduse suunas. See stimuleerib kutselist dialoogi ja koostöist poliitikaarendust.

Rahvusvahelised konventsioonid ja lepingud ning riikliku, regionaalse ja kogukondliku tasandi seadusandlus ja poliitika mõjutavad [kaasavat koolijuhtimist](#leadership). Poliitikaga pannakse paika saadaolevad ressursid (**juurdepääs**), paindlikkus otsustamisel (**autonoomsus**) ja see, mille eest kooli juhtkond (mis tahes kujul) olenevalt kontekstist ja kultuurist [seires](#Monitoring) ja hindamisprotsessides (**vastutuse võtmine**) vastutab.

Kaasava juhtimise praktika, rollid ja vastutused väljenduvad hariduspoliitika ning selle koolides rakendamise koosmõjus. See praktika rõhutab koolijuhtide potentsiaalset juhtrolli, et soodustada süsteemi laiemat muutmist üle eri poliitikatasandite ja nende koolides.

Kaasavat koolijuhtimist mõjutab poliitika. Samuti on kaasav koolijuhtimine vastutav poliitika ja seadusandluse muutmise eest parema kaasava hariduse praktikaga arvestavamaks. [Kaasavad koolijuhid](#leader) võivad mõjutada kohaliku, regionaalse ja riikliku tasandi poliitikat, kui sobivad suhtlus- ja tagasisidemehhanismid riikliku tasandi poliitikakujundajatega on paika pandud.

**Ühiselt saavad koolijuhid ja poliitikakujundajad** juhendavate küsimuste abiga mõtteid vahetada ja arutleda selle üle, mida teha, kui jaotistes [Enesehindamine koolijuhtidele](#School_leaders) ja [Enesehindamine poliitikakujundajatele](#Policy_makers) on prioriteedid paika pandud.

Selle vahendi abil saavad nii koolijuhid kui ka poliitikakujundajad esitada, jälgida, arutleda ja läbi rääkida põhilisi tugevaid omadusi, arenguvõimalusi, väljakutseid ja prioriteete. Eesmärk on tõsta esile perspektiivide ja puudujääkide erinevusi kaasava koolijuhtimise praktika (**kaasava koolijuhtimise praktika** [**standardites**](#Standards)) ja olemasolevate poliitikameetmete (**toetavate poliitikameetmete**) vahel ning mõtiskleda võimaliku edasise toimimise üle.

Enne ühise enesehindamise läbiviimist tuleb ennast hinnata nii koolijuhtidel kui ka poliitikakujundajatel. Seda võib teha täies mahus, piirdudes vaid [suuna määratlemise](#SettingDirection), [organisatsioonilise arengu](#Organisational) ja [inimarengu](#Human) jaotistega või keskendudes konkreetsete jaotiste teatud kategooriatele.

Ühise refleksiooni protsess koosneb järgmisest.

* + [Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle suuna määratlemises](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle organisatsioonilises arengus](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle inimarengus](#role_policy_measures_human_dev)

Kõigi kolme ühisrefleksiooni valdkonna kohta on olemas tabelid. Vastajad saavad nendesse tabelitesse märkida

* käsitletud prioriteedid;
* tegelemist vajav prioriteettegevus;
* ühiselt kokku lepitud prioriteedid;
* ühiselt kokku lepitud sihid.

Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle suuna määratlemises

1. Kus me praegu oleme? Mõttevahetus tugevate omaduste, võimaluste ja uurimist väärivate valdkondade üle

See jaotis võimaldab hinnata, mil määral saab praegust koolijuhtimist pidada kaasavaks. Olenevalt teemarühma osalejatest võib see jaotis anda informatsiooni selle kohta, kus asub teie riigi-, piirkonna-, munitsipaal- või kohalik kool praegu teekonnal kaasava hariduseni kõigi jaoks.

Teemarühma vahetus põhineb suuna määratlemise jaotiste aruteludel ja vastustel. Mõttevahetuse soodustamiseks on allpool tabelis 13 toodud asjakohased küsimused.

1. etapp: järelduste ja arutelude esitlus

Iga rühm esitab oma peamised järeldused ja arutelud.

Koolijuhtide ja poliitikakujundajate vastuste kaardistus arutelude põhjal.

Esialgse arutelu küsimused **koolijuhtidele**.

1. Kui kaasav on meie koolijuhtimise praktika meie kooli suuna määratlemisel?
2. Mis on selles juures meie tugevad omadused?
3. Mis valdkondi on vaja täiustada/arendada?

Esialgse arutelu küsimused **poliitikakujundajatele**.

1. Mis valdkonnas näitavad järeldused, et toetavad poliitikameetmed on paigas?
   1. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide juurdepääsuga suhtlusele, toele ja ressurssidele? (Vt meetmeid A.1–A.6)
   2. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide vastutuse võtmisega kooli enesehindamise või [seirega](#Monitoring) seoses? (Vt meetmeid A.7–A.8)
   3. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide autonoomsusega otsuste tegemisel? (Vt meetmeid A.9–A.12)
2. Mis valdkonnas on täiustus- või arenguruumi?
   1. Täiustused või areng, mida on vaja juurdepääsus suhtlusele, toele ja ressurssidele
   2. Täiustused või areng, mida on vaja vastutuses, kooli enesehindamises või seires
   3. Täiustused või areng, mida on vaja koolijuhtide autonoomsuses otsuste tegemisel

2. etapp: küsimused ja arutelu

Pärast iga esitlust avatakse arutelu küsimustele ja vastustele. Arutelu modereeritakse ja tehakse märkmeid.

Tabel 13. Käsitletud prioriteedid

| **Milline sidusrühm (koolijuhid, poliitikakujundajad või mõlemad)?** | **Millised on tugevad omadused?** | **Millised on võimalused?** | **Millised valdkonnad vajavad tegelemist?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kus me soovime olla? Mõttevahetus arenguvaldkondade ja ühiste eesmärkide üle

See jaotis on ette nähtud ühisosa leidmiseks arenguvaldkondades, et jõuda ühise eesmärgini, milleks on kaasav haridus, mis soodustab osalemist, edendab saavutusi, toetab [heaolu](#wellbeing) ja loob kuuluvustunde **kõigile** õppuritele, sh neile, kes on kõige rohkem kõrvalejätmise ohus. Selle ühise eesmärgi raames võib iga sidusrühm sõnastada konkreetseid eesmärke, mis on vajalik põhieesmärgi saavutamiseks.

Teemarühma vahetus põhineb suuna määratlemise jaotiste aruteludel ja vastustel. Mõttevahetuse soodustamiseks on tabelis 14 toodud asjakohased küsimused.

1. etapp: järelduste ja arutelude esitlus

Iga rühm esitab oma peamised järeldused ja arutelud.

Koolijuhtide ja poliitikakujundajate vastuste kaardistus arutelude põhjal.

Esialgse arutelu küsimused **koolijuhtidele**.

1. Mis on meie kolm prioriteetset probleemi?
2. Mis valdkondades läheb meie praktika toetamiseks vaja poliitikat?
3. Mis probleemid tuleks seada prioriteetseks poliitikakujundajatega arutlemisel?

Esialgse arutelu küsimused **poliitikakujundajatele**.

Mis valdkonnas tuleb esmajärjekorras arendada poliitikat, mis toetaks koolijuhtide kaasavat rolli suuna määratlemisel?

2. etapp: küsimused ja arutelu

Pärast iga esitlust avatakse arutelu küsimustele ja vastustele. Arutelu modereeritakse ja tehakse märkmeid.

Tabel 14. Tegelemist vajav prioriteettegevus (kuni kolm)

| **Koolijuhtide tegevus** | **Poliitikakujundajate tegevus** | **Ühine tegevus** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. etapp: tegevuste prioriteet

Iga sidusrühm lepib kokku kolm prioriteettegevust ning koos lepitakse kokku kolm ühist prioriteettegevust. Sidusrühma prioriteettegevused võivad, kuid ei pea kattuma ühistega. Nendes kokku leppimiseks võidakse loetleda prioriteedid ja rakendada punktisüsteemi (kus igal osalejal on punktisumma, mille ta saab jagada tegevuste vahel, ning valitakse enim punkte saanud) või hääletada valimaks, millistega edasi liikuda.

Tabel 15. Ühiselt kokku lepitud prioriteedid (kuni kolm)

| **Koolijuhtide prioriteettegevus** | **Poliitikakujundajate prioriteettegevus** | **Ühine prioriteettegevus** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Mille me sihiks võtame? Mõttevahetus, mille tulemusena kumbki sidusrühm jõuab tegevusteni

See jaotis eeldab, et kumbki sidusrühm võtab sihiks individuaalsed ja ühised tegevused.

Kokku lepitud prioriteettegevuste alusel peaks rühm kokku leppima, milliste tegevustega edasi liikuda ja kas tegemist on lühiajalise (kohese) tegevusega või läheb vaja pikaajalist planeerimist. Nendes kokku leppimiseks võidakse rakendada punktisüsteemi (kus igal osalejal on punktisumma, mille ta saab jagada tegevuste vahel, ning valitakse enim punkte saanud) või hääletada valimaks, millistega lühikeses või pikas perspektiivis edasi liikuda. Lisaks peaks rühm täpsemalt väljendama, kuidas iga tegevusega edasi liikuda.

Tabelid 16–18 on kokku lepitud sihtide ülesmärkimiseks (kuni kolm tabeli kohta)

Tabel 16. Koolijuhtide sihid

| **Koolijuhtide prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabel 17. Poliitikakujundajate sihid

| **Poliitikakujundajate prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabel 18. Ühised sihid

| **Ühine prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle organisatsioonilises arengus

1. Kus me praegu oleme? Mõttevahetus tugevate omaduste, võimaluste ja uurimist väärivate valdkondade üle

See jaotis võimaldab hinnata, mil määral saab praegust koolijuhtimist pidada kaasavaks. Kus asub riigi-, piirkonna-, munitsipaal- või kohalik kool praegu teekonnal kaasava hariduseni kõigi jaoks?

Teemarühma vahetus põhineb organisatsioonilise arengu jaotiste aruteludel ja vastustel. Mõttevahetuse soodustamiseks on tabelis 19 toodud asjakohased küsimused.

1. etapp: järelduste ja arutelude esitlus

Iga rühm esitab oma peamised järeldused ja arutelud.

Koolijuhtide ja poliitikakujundajate vastuste kaardistus arutelude põhjal.

Esialgse arutelu küsimused **koolijuhtidele**.

1. Kui kaasav on meie koolijuhtimise praktika meie kooli organisatsioonilise arengu tagamisel?
2. Mis on selles juures meie tugevad omadused?
3. Mis valdkondi on vaja täiustada/arendada?

Esialgse arutelu küsimused **poliitikakujundajatele**.

1. Mis valdkonnas näitavad järeldused, et toetavad poliitikameetmed on paigas?
   1. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide juurdepääsuga suhtlusele, toele ja ressurssidele? (Vt meetmeid B.1–B.12)
   2. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide vastutuse võtmisega kooli enesehindamise või [seirega](#Monitoring) seoses? (Vt meetmeid B.13–B.16)
   3. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide autonoomsusega otsuste tegemisel? (Vt meetmeid B.17–B.20)
2. Mis valdkonnas on täiustus- või arenguruumi?
   1. Täiustused või areng, mida on vaja juurdepääsus suhtlusele, toele ja ressurssidele
   2. Täiustused või areng, mida on vaja vastutuses, kooli enesehindamises või seires
   3. Täiustused või areng, mida on vaja koolijuhtide autonoomsuses otsuste tegemisel

2. etapp: küsimused ja arutelu

Pärast iga esitlust avatakse arutelu küsimustele ja vastustele. Arutelu modereeritakse ja tehakse märkmeid.

Tabel 19. Käsitletud prioriteedid

| **Milline sidusrühm (koolijuhid, poliitikakujundajad või mõlemad)?** | **Millised on tugevad omadused?** | **Millised on võimalused?** | **Millised valdkonnad vajavad tegelemist?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kus me soovime olla? Mõttevahetus arenguvaldkondade ja ühiste eesmärkide üle

See jaotis on ette nähtud ühisosa leidmiseks arenguvaldkondades, et jõuda ühise eesmärgini, milleks on kaasav haridus, mis soodustab osalemist, edendab saavutusi, toetab [heaolu](#wellbeing) ja loob kuuluvustunde **kõigile** õppuritele, sh neile, kes on kõige rohkem kõrvalejätmise ohus. Selle ühise eesmärgi raames võib iga sidusrühm sõnastada konkreetseid eesmärke, mis on vajalik põhieesmärgi saavutamiseks.

Teemarühma vahetus põhineb organisatsioonilise arengu jaotiste aruteludel ja vastustel. Mõttevahetuse soodustamiseks on tabelis 20 toodud asjakohased küsimused.

1. etapp: järelduste ja arutelude esitlus

Iga rühm esitab oma peamised järeldused ja arutelud.

Koolijuhtide ja poliitikakujundajate vastuste kaardistus arutelude põhjal.

Esialgse arutelu küsimused **koolijuhtidele**.

1. Mis on meie kolm prioriteetset probleemi?
2. Mis valdkondades läheb meie praktika toetamiseks vaja poliitikat?
3. Mis probleemid tuleks seada prioriteetseks poliitikakujundajatega arutlemisel?

Esialgse arutelu küsimused **poliitikakujundajatele**.

Mis valdkonnas tuleb esmajärjekorras arendada poliitikat, mis toetaks koolijuhtide kaasavat rolli organisatsioonilises arengus?

2. etapp: küsimused ja arutelu

Pärast iga esitlust avatakse arutelu küsimustele ja vastustele. Arutelu modereeritakse ja tehakse märkmeid.

Tabel 20. Tegelemist vajav prioriteettegevus (kuni kolm)

| **Koolijuhtide tegevus** | **Poliitikakujundajate tegevus** | **Ühine tegevus** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. etapp: tegevuste prioriteet

Iga sidusrühm lepib kokku kolm prioriteettegevust ning koos lepitakse kokku kolm ühist prioriteettegevust. Sidusrühma prioriteettegevused võivad, kuid ei pea kattuma ühistega. Nendes kokku leppimiseks võidakse loetleda prioriteedid ja rakendada punktisüsteemi (kus igal osalejal on punktisumma, mille ta saab jagada tegevuste vahel, ning valitakse enim punkte saanud) või hääletada valimaks, millistega edasi liikuda.

Tabel 21. Ühiselt kokku lepitud prioriteedid (kuni kolm)

| **Koolijuhtide prioriteettegevus** | **Poliitikakujundajate prioriteettegevus** | **Ühine prioriteettegevus** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Mille me sihiks võtame? Mõttevahetus, mille tulemusena kumbki sidusrühm jõuab tegevusteni

See jaotis eeldab, et kumbki sidusrühm võtab sihiks individuaalsed ja ühised tegevused.

Kokku lepitud prioriteettegevuste alusel peaks rühm kokku leppima, milliste tegevustega edasi liikuda ja kas tegemist on lühiajalise (kohese) tegevusega või läheb vaja pikaajalist planeerimist. Nendes kokku leppimiseks võidakse rakendada punktisüsteemi (kus igal osalejal on punktisumma, mille ta saab jagada tegevuste vahel, ning valitakse enim punkte saanud) või hääletada valimaks, millistega lühikeses või pikas perspektiivis edasi liikuda. Lisaks peaks rühm täpsemalt väljendama, kuidas iga tegevusega edasi liikuda.

Tabelid 22–24 on kokku lepitud sihtide ülesmärkimiseks (kuni kolm tabeli kohta)

Tabel 22. Koolijuhtide sihid

| **Koolijuhtide prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabel 23. Poliitikakujundajate sihid

| **Poliitikakujundajate prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabel 24. Ühised sihid

| **Ühine prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Refleksioon koolijuhtide ja poliitikameetmete rolli üle inimarengus

1. Kus me praegu oleme? Mõttevahetus tugevate omaduste, võimaluste ja uurimist väärivate valdkondade üle

See jaotis võimaldab hinnata, mil määral saab praegust koolijuhtimist pidada kaasavaks. Kus asub riigi-, piirkonna-, munitsipaal- või kohalik kool praegu teekonnal kaasava hariduseni kõigi jaoks?

Teemarühma vahetus põhineb inimarengu jaotiste aruteludel ja vastustel. Mõttevahetuse soodustamiseks on tabelis 25 toodud asjakohased küsimused.

1. etapp: järelduste ja arutelude esitlus

Iga rühm esitab oma peamised järeldused ja arutelud.

Koolijuhtide ja poliitikakujundajate vastuste kaardistus arutelude põhjal.

Esialgse arutelu küsimused **koolijuhtidele**.

1. Kui kaasav on meie koolijuhtimise praktika meie kooli töötajate arendamisel?
2. Mis on selles juures meie tugevad omadused?
3. Mis valdkondi on vaja täiustada/arendada?

Esialgse arutelu küsimused **poliitikakujundajatele**.

1. Mis valdkonnas näitavad järeldused, et toetavad poliitikameetmed on paigas?
   1. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide juurdepääsuga suhtlusele, toele ja ressurssidele? (Vt meetmeid C1–4, C.6–C.10)
   2. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide vastutuse võtmisega kooli enesehindamise või [seirega](#Monitoring) seoses? (Vt meedet C.5)
   3. Kas toetavad poliitikameetmed on seotud koolijuhtide autonoomsusega otsuste tegemisel? (Vt meetmeid C.11–C.13)
2. Mis valdkonnas on täiustus- või arenguruumi?
   1. Täiustused või areng, mida on vaja juurdepääsus suhtlusele, toele ja ressurssidele
   2. Täiustused või areng, mida on vaja vastutuses, kooli enesehindamises või seires
   3. Täiustused või areng, mida on vaja koolijuhtide autonoomsuses otsuste tegemisel

2. etapp: küsimused ja arutelu

Pärast iga esitlust avatakse arutelu küsimustele ja vastustele. Arutelu modereeritakse ja tehakse märkmeid.

Tabel 25. Käsitletud prioriteedid

| **Milline sidusrühm (koolijuhid, poliitikakujundajad või mõlemad)?** | **Millised on tugevad omadused?** | **Millised on võimalused?** | **Millised valdkonnad vajavad tegelemist?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kus me soovime olla? Mõttevahetus arenguvaldkondade ja ühiste eesmärkide üle

See jaotis on ette nähtud ühisosa leidmiseks arenguvaldkondades, et jõuda ühise eesmärgini, milleks on kaasav haridus, mis soodustab osalemist, edendab saavutusi, toetab [heaolu](#wellbeing) ja loob kuuluvustunde **kõigile** õppuritele, sh neile, kes on kõige rohkem kõrvalejätmise ohus. Selle ühise eesmärgi raames võib iga sidusrühm sõnastada konkreetseid eesmärke, mis on vajalik põhieesmärgi saavutamiseks.

Teemarühma vahetus põhineb inimarengu jaotiste aruteludel ja vastustel. Mõttevahetuse soodustamiseks on tabelis 26 toodud asjakohased küsimused.

1. etapp: järelduste ja arutelude esitlus

Iga rühm esitab oma peamised järeldused ja arutelud.

Koolijuhtide ja poliitikakujundajate vastuste kaardistus arutelude põhjal.

Esialgse arutelu küsimused **koolijuhtidele**.

1. Mis on meie kolm prioriteetset probleemi?
2. Mis valdkondades läheb meie praktika toetamiseks vaja poliitikat?
3. Mis probleemid tuleks seada prioriteetseks poliitikakujundajatega arutlemisel?

Esialgse arutelu küsimused **poliitikakujundajatele**.

Mis valdkonnas tuleb esmajärjekorras arendada poliitikat, mis toetaks koolijuhtide kaasavat rolli inimarengus?

2. etapp: küsimused ja arutelu

Pärast iga esitlust avatakse arutelu küsimustele ja vastustele. Arutelu modereeritakse ja tehakse märkmeid.

Tabel 26. Tegelemist vajav prioriteettegevus (kuni kolm)

| **Koolijuhtide tegevus** | **Poliitikakujundajate tegevus** | **Ühine tegevus** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. etapp: tegevuste prioriteet

Iga sidusrühm lepib kokku kolm prioriteettegevust ning koos lepitakse kokku kolm ühist prioriteettegevust. Sidusrühma prioriteettegevused võivad, kuid ei pea kattuma ühistega. Nendes kokku leppimiseks võidakse loetleda prioriteedid ja rakendada punktisüsteemi (kus igal osalejal on punktisumma, mille ta saab jagada tegevuste vahel, ning valitakse enim punkte saanud) või hääletada valimaks, millistega edasi liikuda.

Tabel 27. Ühiselt kokku lepitud prioriteedid (kuni kolm)

| **Koolijuhtide prioriteettegevus** | **Poliitikakujundajate prioriteettegevus** | **Ühine prioriteettegevus** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Mille me sihiks võtame? Mõttevahetus, mille tulemusena kumbki sidusrühm jõuab tegevusteni

See jaotis eeldab, et kumbki sidusrühm võtab sihiks individuaalsed ja ühised tegevused.

Kokku lepitud prioriteettegevuste alusel peaks rühm kokku leppima, milliste tegevustega edasi liikuda ja kas tegemist on lühiajalise (kohese) tegevusega või läheb vaja pikaajalist planeerimist. Nendes kokku leppimiseks võidakse rakendada punktisüsteemi (kus igal osalejal on punktisumma, mille ta saab jagada tegevuste vahel, ning valitakse enim punkte saanud) või hääletada valimaks, millistega lühikeses või pikas perspektiivis edasi liikuda. Lisaks peaks rühm täpsemalt väljendama, kuidas iga tegevusega edasi liikuda.

Tabelid 28–30 on kokku lepitud sihtide ülesmärkimiseks (kuni kolm tabeli kohta)

Tabel 28. Koolijuhtide sihid

| **Koolijuhtide prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabel 29. Poliitikakujundajate sihid

| **Poliitikakujundajate prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tabel 30. Ühised sihid

| **Ühine prioriteettegevus** | **Lühike/pikk perspektiiv** | **Kuidas edasi liikuda?** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Lisa 1: suunised enesehindamisvahendi kasutamiseks

See juhend toob näite SISL-i enesehindamisvahendi kasutamise ettevalmistusest ja juhendamisest. See koosneb kolmest osast.

[**1. osas**](#Section1) selgitatakse korraldajate ja osalejate rolle ning vastutust.

[**2. osas**](#Section2) antakse suunised enesehindamistegevuse korraldamiseks riikides. See hõlmab praktilist informatsiooni vahendi kasutamise kohta rühmades ja teemarühma töö korraldamiseks välja pakutud struktuurides.

[**3. osas**](#Section3) antakse lühiülevaade enesehindamistegevuse aruandluse kohta.

1. osa: rollid ja vastutus

Enesehindamistegevuse rollid on järgmised:

* **korraldusmeeskond**, kes vastutab enesehindamistegevuse korraldamise eest;
* **osalejad**, kes on tegevuses osalema kutsutud poliitikakujundajate ja koolijuhtide grupp.

Korraldusmeeskond

Korraldusmeeskonna roll on planeerida ja rakendada enesehindamistegevust nii, et saavutatakse parimad võimalused informatsiooni kogumiseks arutelude kohta kaasava koolijuhtimise toetamise põhiprobleemide kohta selles riigis.

Enne enesehindamistegevust

* Tehke eeltööd ja uurige, milliseid osalejaid kustuda, ning kuidas kaasata nii koolijuhte kui ka poliitikakujundajaid.
* Kutsuge osalejad koosolekule (vt lisainformatsiooniks järgmist osa)
* Korraldage koosoleku praktiline pool
* Seadke valmis koosoleku toimumiskoht koos vajalike vahenditega
* Valmistage enne koosolekut ette materjalid, sh järgmised.
* Päevakord
* Osalejate loend (iga riigi andmekaitsemääruste kohaselt)
* Enesehindamisvahend osalejate keeles Nii saavad osalejad valmistuda ja parimal viisil koosolekusse panustada.

Enesehindamistegevuse vältel

* Modereerige/juhatage üritust või valige abistav isik.
* Kaasake/innustage asjaomased sidusrühmad.
* Koguge koosolekuteave, et koostada aruanne tulemuste kohta.

Pärast enesehindamistegevust

* Koostage aruande mustand koosoleku põhiliste arutelude kohta.

Osalejate enesehindamistegevus

Osalejate roll on väljendada, kuidas koolijuhtide kaasatust nende töös toetatakse.

Enne tegevust

* Valmistuge osalema aruteludes kaasava hariduse ja koolijuhtide rollide kohta.

Tegevuse ajal

* Panustage aktiivselt kõigisse aruteludesse.
* Andke enesehindamisvahendi kohta tagasisidet.

Pärast tegevust

* (Olenevalt riigi eelistustest) lisage kommentaarid enesehindamise aruande mustandisse.

2. osa: praktiline korraldus

Enesehindamistegevuse eesmärk on kindel, kuid selle korraldus on paindlik, st iga riik võib valida fookuse. Riikides võidakse otsustada vaadata konkreetset koolikogukonda, piirkonda või asulat, koolijuhtide/juhtkondade teatud tuumfunktsioonis või kindlates kategooriates tuumfunktsioonide raames. See võib mõjutada osalejate valimist.

Tegevus võib kesta pool päeva või kauem. Sellest oleneb ka praktiline korraldus.

Osalejate leidmine ja kutsumine

Laiapõhjalise arutelu saavutamiseks koolijuhtide võimaluste kohta olla kaasav ning eri nägemuste kogumiseks enesehindamisvahendi kasutamise kohta tuleks osalema kutsuda inimesi peamistest sidusrühmadest. Kui koolijuhtide ja juhtkondade ning poliitikakujundajate vahelist mõttevahetust võimaldavad olemasolevad ametlikud struktuurid, võib see muuta teemarühmade moodustamine lihtsamaks. Lisaks võib kutsuda sidusrühmi kutsevõrgustike, -ühingute või isiklike tutvuste kaudu.

Olenevalt fookusest võivad osalejad esindada haridussüsteemi eri astmeid. Nad peavad esindama mõlemat allpool toodud sidusrühma.

* **Koolijuhtide ja juhtkondade** hulka kuuluvad (kuid mitte ainult) direktorid, tipp- ja keskastme juhid ning vanemõpetajad, tugitöötajad, spetsialiseerunud kogukonna- ja tugiteenused, kooli nõukogu liikmed ja süsteemi sidusrühmad, kes osalevad juhtkonna toetamises.
* **Poliitikakujundajate** hulka kuuluvad (aga mitte ainult) kogukonna, omavalitsuse, regionaalse ja riikliku tasandi poliitikakujundajad, kellel on volitused hariduses vm sektoris, mis mõjutab haridust, nt inspektorid, tervishoiu- ja sotsiaalteenuste või kvaliteedi tagamise eest vastutavad isikud.

Loetelud pole ammendavad, kuna sidusrühmad võivad eri riikides olla erinevad. Need olenevad ka tegevuse teemavaldkonnast. Näiteks võib korraldusmeeskond otsustada, et keskendub kindlale piirkonnale ja/või kooliastmele. Lisaks on oluline viia koolijuhid ja juhtkonnad kokku poliitikakujundajatega, kelle otsused nende tööd mõjutavad.

Korraldusmeeskond peab saatma vähemalt neli nädalat enne koosolekut osalejatele kutsed, sh informatsiooni toimumisaja ja -koha kohta.

Teemarühmade ja välja pakutud päevakorra organiseerimine

Osalejad jaotatakse teemarühmadesse. Rühmade suurus ja arv oleneb osalejate arvust. Igas teemarühmas määratakse **moderaator**, **ajaarvestaja** ja **protokollija**.

* **Moderaator** modereerib arutelusid ja veendub, et kõik osalejad kuulatakse ära.
* **Ajaarvestaja** veendub, et tegevus püsiks graafikus.
* **Protokollija** teeb rühma tegevuse kohta märkmeid.

Võimaluse korral tuleks igale teemarühmale anda sülearvuti (või enda oma kaasa võtta) nende vastuste ülesmärkimiseks enesehindamisvahendi Wordi malli. Kui see pole võimalik, võivad rühmad täita enesehindamisvahendi prinditud versiooni. Iga osaleja peaks saama vahendi prinditud eksemplari.

Teemarühma arutelul on **kaks etappi.**

1. Osalejad jagatakse kahte teemarühma nende rolli järgi kas koolijuhtide või juhtkonna liikmetena või poliitikakujundajatena (iga teemarühma osalejate arv võib olla erinev, kuid kuni 8–10 inimest rühma kohta). See osa võib kesta 1,5–2 tundi. See protseduur on järgmine.
   1. Koolijuhtide või juhtkonna liikmete teemarühmad töötavad dokumendiga [**Enesehindamine koolijuhtidele**](#School_leaders).
   2. Poliitikakujundajate teemarühmad töötavad dokumendiga [**Enesehindamine poliitikakujundajatele**](#Policy_makers).
2. Osalejad jagatakse ümber kahte uude teemarühma. Igal rühmal on võrdne jaotus poliitikakujundajaid ja koolijuhte või juhtkonna liikmeid. Need uued teemarühmad töötavad dokumendiga [**Koolijuhtide ja poliitikakujundajate ühine enesehindamine**](#Joint). See osa võib kesta kuni 2 tundi.

Välja pakutud päevakord

Tabelis 31 on paika pandud iga päevakorrapunkti ligikaudne ajastus. Neid ajalisi ettepanekuid võib kohandada iga riigi konteksti ja võimaluste jaoks. Veenduge, et osalejad saaksid enne koosolekut päevakorra lõpliku versiooni.

Tabel 31. Välja pakutud päevakord

| **Aeg** | **Seanss** | **Ruum/korraldus** |
| --- | --- | --- |
| 15 minutit | Osalejate vastuvõtt, tutvustamine ja koosoleku korralduse selgitamine | Kõik koos |
| 1,5–2 tundi | 1. etapi teemarühmad  Koolijuhid/juhtkonnad ja poliitikakujundajad eraldi rühmades | Rühmalauad/-ruumid |
| 15–30 minutit | Paus | – |
| 1,5–2 tundi | 2. etapi teemarühmad  Koolijuhid/juhtkonnad ja poliitikakujundajad ühistes rühmades | Rühmalauad/-ruumid |
| 15–30 minutit | Paus | – |
| 15–30 minutit | Ühised arutelud ja kommentaarid kõigi osalejatega | Kõik koos |

3. osa: enesehindamistegevuse aruandlus

Enesehindamistegevuse väljundist saab koostada aruande kaasava koolijuhtimise kohta osalevatele koolidele ja organisatsioonidele, mis osalevad selle riigi koolipoliitikas.

Enesehindamisvahend pakub selge struktuuri tulemuste kokkuvõtmiseks. Enesehindamisvahendi iga osaga seotud teemarühma töö tulemused saab kokku panna järgmise struktuuriga aruandesse.

* Koolijuhtide tõstatatud põhiprobleemid
* Poliitikakujundajate tõstatatud põhiprobleemid
* Kokku lepitud tegevusvaldkonnad.

Lisa 2: enesehindamisvahendi kohandamine riigi kontekstiga

Enesehindamisvahend on avatud dokument. Sellisel kujul võivad kasutajad seda tõlkida ja kohandada iga koolisüsteemi poliitika konteksti ning koolijuhtide ja juhtkondade töö jaoks. Kohandamisel võib arvesse võtta koolijuhtide/juhtkondade rolle, tsentraliseeritud või detsentraliseeritud juhtimist, riigis kasutatavat keelt või terminoloogiat või olemasolevate standardite/meetmete ühendamist riigi asjaomaste struktuuridega.

Soovitatav **esimene etapp** vahendi kasutuselevõtmisel on pilootprotsess. Enesehindamisvahendi pilootprojekt hõlmab asjakohaste sidusrühmade tuvastamist kahest järgmisest rühmast.

* **Koolijuhtide ja juhtkondade** hulka kuuluvad (kuid mitte ainult) direktorid, tipp- ja keskastme juhid ning vanemõpetajad, tugitöötajad, spetsialiseerunud kogukonna- ja tugiteenused, kooli nõukogu liikmed ja süsteemi sidusrühmad, kes osalevad juhtkonna toetamises.
* **Poliitikakujundajate** hulka kuuluvad (aga mitte ainult) kogukonna, omavalitsuse, regionaalse ja riikliku tasandi poliitikakujundajad, kellel on volitused hariduses vm sektoris, mis mõjutab haridust, nt inspektorid, tervishoiu- ja sotsiaalteenuste või kvaliteedi tagamise eest vastutavad isikud.

Loetelud pole ammendavad, kuna sidusrühmad võivad eri riikides olla erinevad.

**Teine etapp** hõlmab asjaomaste sidusrühmade kutsumist vahendi üle arutlema. See võib käia teemarühmade kaudu (vt näidet [lisas 1](#ANNEX1)), sidusrühmade individuaalse küsitlemise või avatud küsimustega küsitluse teel. Kui sidusrühmade kokkuviimiseks on juba olemas ametlikud struktuurid, saab nende abil korraldada koolijuhtide ja juhtkondade ning poliitikakujundajate vahelisi arutelusid. Lisaks võib kutsuda sidusrühmi kutsevõrgustike, -ühingute või isiklike tutvuste kaudu.

Arutelu eesmärk on kindlaks teha, millised kohandused on vajalikud, et enesehindamisvahend oleks riigi kontekstis kasulik. See võib hõlmata järgmist:

* otsustatakse, milliseid vahendi osi kasutada;
* vahend ühendatakse olemasoleva poliitika ja seadusandliku kontekstiga (riigipõhised standardid või kvaliteedi tagamise vahendid);
* kontrollitakse, kas on riigi kontekstis üleliigseid küsimusi;
* vaadatakse läbi ja võetakse kasutusele riigi konteksti keel ja kontseptsioonid, säilitades algdokumendi tuumnägemuse ja kaasamispõhimõtted;
* otsustatakse enesehindamisvahendi protsessi üle riigi kontekstis. Selle tegevuse käigus otsustatakse, kas ja kuidas läheb enne vahendi kasutamist vaja koolitust või ettevalmistust.

Arvestage sellega, et dokumendi muutmine võib mõjutada siselinke, eriti tabelites, mis ühendavad koolijuhtide rolle ja poliitikameetmeid ning sõnastikku.

Lisa 3: terminite sõnastik

See sõnastik pakub ühist keelekasutuse kõigile asjatundjatele kasutamiseks. Mõistete määratlemisel on kasutatud erinevaid ressursse.

* Olemasolevad mõisted on kasutusel rahvusvaheliselt, eelkõige põhiterminid, mis on paika pandud põhiliste kirjandusviidete ja tsitaatidega (vt [Kasutatud kirjandus](#REFERENCES))
* Kasutatavad mõisted, mis on välja töötatud SISL-i projektis.

Eestvedamine

Eestvedamisega rõhutatakse selgete hariduseesmärkide seadmise, õppekava planeerimise ja õpetajate ning õpetamise hindamise olulisust. Põhifookus on juhtide vastutusel õppurite paremate mõõdetavate tulemuste edendamiseks ning klassiõpetamise ja -õppe kvaliteedi täiustamise olulisuse rõhutamiseks (Day, Gu ja Sammons, 2016).

Eestvedamisega rõhutatakse ka toetava, julgustava töökeskkonna loomist, kus on võimalik toetada õpetamispraktika arengut, mis sobib kõige paremini akadeemiliste tulemuste täiustamiseks (Hansen ja Lárusdóttir, 2015). Seda tüüpi juhtimist on nimetatud ka „õppimiskeskseks juhtimiseks, õppimise juhtimiseks või õppekavajuhtimiseks“, kuna üks põhimõõde keskendub tõhusa kooliõppekava arendamisele ja koordineerimisele (Gumus, Bellibas, Esen ja Gumus, 2018).

Enesehindamine

Pidev enesehindamine on uurimistöö strateegiline protsess. See võimaldab koolitöötajatel süstemaatiliselt õpetamise, õppimise ja koolitegevuse edukaid aspekte ning väljakutseid tuvastada. Regulaarne, planeeritud hindamisprotsess seisneb õppurite saavutustele ja kooli parandamisele suunatud kutselise refleksiooni jätkusuutliku kultuuri edendamises [(Euroopa agentuur, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Inimareng

Dorczaki sõnul on koolijuhtide põhiroll „kõigi õpetajate või muude töötajate annete vallapäästmine ja arendamine ning kõigi õppurite potentsiaali tunnustamine ja aktiveerimine“ (2013, lk 55). Seega suurendab kooli juhtimine, mis keskendub õpetajate motivatsiooni, võimete ja töökeskkonna edendamisele, kõige tõenäolisemalt õppurite saavutusi.

Selle strateegilise rolli keskmes on õpetamise [seire](#Monitoring) ja hindamine, et koguda informatsiooni, võimaldamaks professionaalset arengut, mis „toetab ja motiveerib iga õpetajat töötama kõigi õppurite jaoks“ (Black ja Simon, 2014, lk 160). See põhineb juhtkondade suutlikkusel võimete edendamiseks arendada õpetajate teadmisi ja oskusi ning edendada ülekoolilist kutsekogukonda, mis soodustab hindavat dialoogi ja koostööd kaasavate juhendatud praktikate kohta (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

Juhtuuring „Volituste andmine õpetajatele“ tunnustab veelgi vajadust selle järele, et juhid arendaksid teiste juhtimisoskusi, nt „õpetajate ja keskastme juhtide puhul juhtimisülesannete jagamiseks või „laiali jaotamiseks““ ning kaasava koolikultuuri loomiseks (Euroopa agentuur, 2015b, lk 51).

Interdistsiplinaarne

Interdistsiplinaarne … tähistab asjatundjaid „mitmest akadeemilisest distsipliinist“, kes töötavad koos „teema, probleemi, küsimuse või valdkonna uurimisel“ (*Pedagogy in Action*, kuupäev puudub).

Jagatud juhtimine

See hõlmab esmalt vastutuse üleandmist keskastme juhtkondadele, kes on võimelised vajaduse korral toetama ning juhtima teadmiste ja oskuste edastamist. Teiseks saavad kõik töötajad ja kooli sidusrühmad nii vastutuse võtmiseks edendada paindlikkust ja jagada praktikat. Seega hõlmab juhtimismudel formaalsete ja mitteformaalsete juhtrollide vahelisi interaktsioone palju enam kui nendepoolseid tegevusi. Peamine probleem on see, kuidas juhtimine mõjutab organisatsioonilist ja juhendamisega seotud arengut (Harris, 2013).

Kaasav koolijuhtimine

Kaasav koolijuhtimine ulatub organisatsioonist väljapoole. Selle eesmärk on ebaõigluse kõrvaldamine kogukonna ja täieliku osaluse edendamiseks. See keskendub kaasavale kultuurile, kus toetatakse kõigi sidusrühmade koostöötamist, mitmekesisuse väärtustamist ja tagamist, et **kõik** õppurid, sh need, kes on kõige rohkem kõrvalejätmise ohus, saaksid kvaliteetse hariduse.

Kaasav koolijuhtimine põhineb kolmel juhtimismudelil ja toob kokku nende eri fookused (Euroopa agentuur, 2018).

* [Eestvedamine](#instructional): nägemuse ning suuna määratlemine seoses kõigi õppurite õppe, saavutuste ja [heaoluga](#wellbeing).
* [Transformatiivne](#Transformative): tegevusvõimekuse edendamine, uuenduse ja muutuste või organisatsioonilise õppe soodustamine
* [Jagatud](#distributed): ühise, kollektiivse või organisatsioonilise koolijuhtimise loomine – see hõlmab kooli, kuid ulatub ka väljapoole.

Kaasava hariduse nägemus

Kaasava hariduse süsteemide lõpliku nägemuse kohaselt tuleb tagada, et igas vanuses õppuritele pakutakse kohalikus kogukonnas koos sõprade ja kaaslastega sisukaid ja kvaliteetseid haridusvõimalusi ([Euroopa Agentuur, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), lk 1).

Kaasavad koolijuhid

Kaasavatel koolijuhtidel (või juhtkondadel) on nägemus, et „igas vanuses õppuritele pakutakse kohalikus kogukonnas koos sõprade ja kaaslastega sisukaid ja kvaliteetseid haridusvõimalusi“ ([Euroopa agentuur, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), lk 1). Selle kaasava hariduse nägemuste rakendamiseks määratlevad nad kindla suuna, arendavad koolikorraldust ja suurendavad töötajate pädevust, et need vastaksid kõigi, sh kõige suuremas kõrvalejätmise ohus olevate õppurite vajadustele. Sellised juhid ühendavad [eestvedamine](#instructional), [transformatiivsed](#Transformative) ja [jagatud juhtimise](#distributed) mudelid. Nad võtavad vastutuse kõigi õppurite eest ja väärtustavad kõiki.

Kooli juhtimise tuumfunktsioonid

Uuringutega on tuvastatud peamised organisatsioonilised funktsioonid, mida kaasavad koolid peavad tõhusaks toimimiseks täitma (Billingsley, McLeskey ja Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey ja Waldron, 2015; Skoglund ja Stäcker, 2016). Need funktsioonid jagunevad laias laastus kolme kategooriasse: [suuna määratlemine](#SettingDirection), [inimareng](#Human) ja [organisatsiooniline areng](#Organisational). Nende funktsioonide täitmine aitab juhtidel kehtestada koolikultuuri, mis tuvastab õppurid ja reageerib neile. See võimaldab neil luua kaasavat koolikultuuri, mille keskmes on õpikeskkond, mille iga õppur on väärtuslik osaleja, kellelt eeldatakse kvaliteetse hariduse omandamist.

Koolijuhtimine

See osutab kõigile isikutele, kes on koolides ja õpikogukondades juhtpositsioonil. Selliseid juhte saab nimetada ka vanemõpetajateks, koolidirektoriteks või direktoriteks. Koolijuhtimisel on mitmesugused tasemed, sh õpetajate, kesktaseme ja tipptaseme juhtimine. Selles rollis keskenduvad need inimesed õpetajate, õppurite ja lapsevanemate annete ning energia kokkukogumisele ja suunamisele ühiste hariduseesmärkide saavutamiseks.

Koolijuhtimine hõlmab nii eestvedamist kui ka administreerimist. On oluline teadvustada, et koolijuhid peavad need kaks protsessi tasakaalus hoidma. Eestvedamine keskendub väärtustele, nägemusele ja tulevikule, administreerimine aga keskendub oleviku toimimisele (West-Burnham ja Harris, 2015).

Koolikogukond

See osutab inimrühmale, kes on tihedalt seotud kooliga – õpetajad, administraatorid, õppurid ja õppurite perekonnad ([Euroopa Agentuur, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Kujundav hindamine

Kujundav hindamine

… asetab õppuri hindamisprotsessi keskmesse. See annab aluse personaalseks lähenemiseks õppuri huvide ja võimekuse kohaselt.

Erinevalt kokkuvõtvast hindamisest („õppimise hindamine“), mida on tavaliselt seostatud standardsete kõrgete panustega testide ja vastutusega, saab kujundava hindamisega õppureid kaasata ja aidata neil õppimises aktiivsemalt osaleda. Tavaliselt viiakse see läbi koostöös teistega ja see võib avaldada märkimisväärselt positiivstet mõju õppurite saavutustele ([Euroopa agentuur, kuupäev puudub](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Kutseõpe ja enesearendamine

Kutseõpe osutab mis tahes tegevusele, millega haridustöötajad tegelevad ja mille eesmärk on stimuleerida nende mõtlemist ja kutseteadmisi ning edendada nende praktikat tagamaks, et see on kriitiliselt informeeritud ja ajakohane ([Euroopa Agentuur, kuupäev puudub](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Õpetaja jätkuv professionaalne areng osutab mitmesugustele õpetaja kutselistele õpivõimalustele kogu õpetajakarjääri jooksul. See hõlmab õpetajate esmaõpet, induktsiooni, pidevat professionaalset arengut, koolijuhtide ja õpetajakoolitajate kutseõpet ning kaasavates klassides/koolides osalevate eritöötajate ja tugitöötajate kutseõpet ([Euroopa Agentuur, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Õiglus

UNESCO statistikainstituudi kohaselt õiglus

… „arvestab sotsiaalse õiglusega seotud tagajärgi haridusele, mis puudutab selle jagamise ausust, õigsust ja erapooletust kõigil astmetel või hariduse allsektorites.“ Me peame õigluse all silmas seda, et jaotus on aus või õigustatud. Õiglus hõlmab jaotuse normatiivset otsustamist, kuid see, kuidas inimesed seda otsustamist läbi viivad, võib olla erinev (2018, lk 17).

Euroopa Liidu Nõukogu sõnul

… õiglus ja võrdsed võimalused ei ole üks ja seesama ning haridussüsteemid peaksid hülgama traditsioonilise kõigile ühesuguse lahenduse pakkumise. Kõigile võrdsete võimaluste pakkumine on ülioluline, kuid sellest jääb väheks – selleks et tagada kvaliteetne haridus igaühele, on vaja, et haridus- ja koolitussüsteemid lähtuksid võrdsete võimaluste põhimõttest eesmärkide, sisu, õpetamismeetodite ja õppimisviiside määramisel (2017, lk 4).

Õigustel põhinev lähenemine

Inimõigustel põhinev lähenemine haridusele püüab tagada igale lapsele kvaliteetse hariduse, mis austab ja edendab tema õigust väärikusele ja optimaalset arengut (UNICEF, 2007, lk 1).

Õpetajate eneseanalüüs

Eneseanalüüsil põhinev praktika on „õppimine kogemusest ja selle kaudu uute teadmiste saamiseks enese ja praktika kohta“ (Finlay, 2008, lk 1).

Refleksioon on kõigile õpetajatele mõeldud süstemaatiline analüüsiprotsess, mis võimaldab siduda ühte kogemust järgmisega ja teha kindlaks, et teie õppurite areng edeneks maksimaalselt (Cambridge Assessment International Education, kuupäev puudub).

Õpihindamine

Paljudes riikides kasutatakse seda mõistet üldises tähenduses, et väljendada

… hindamistegevust, mis annab teada õppemeetodite ja õpilase järgmiste õppeetappidega seotud otsustest. Õpihindamine on protsess, mida viivad tavaliselt läbi õpetajad või muud töötajad klassiruumis. See hõlmab tõendusmaterjali otsimist ja tõlgendamist ning õppuritega töötamist, et teha kindlaks, kui kaugel nad oma õppeprotsessiga on, mis on järgmised etapid ja parimad võimalused edasiliikumiseks ([Euroopa agentuur, kuupäev puudub](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Õppurikeskne haridus/praktika/pedagoogika

Tõhus ja pidev tugi kaasava hariduse süsteemide vallas hõlmab õppimisega seotud isikupäraseid lähenemisi, mis kaasavad kõiki õppureid ja toetavad nende aktiivset osalemist õppeprotsessis. See hõlmab õppurikeskse õppekava ja hindamisraamistike arendamist, paindliku koolituse ja pideva töise enesearendamise võimaluste loomist kõigi haridustöötajate, koolijuhtide ja otsustajate jaoks ning sidusaid juhtimisprotsesse kõigil süsteemi tasemetel (Watkins, 2017).

Õppurite heaolu

OECD määratleb õppurite heaolu järgmisena:

… psühholoogilised, kognitiivsed, sotsiaalsed ja füüsilised võimed ning toimimine, mida õppurid vajavad õnneliku ja täisväärtusliku elu jaoks. Heaolu definitsioon ühendab „laste õiguste lähenemise“, mis rõhutab kõigi laste õigust õnnelikule elule „siin ja praegu“, „arengupõhise lähenemisega“, mis toonitab, et on tähtis, et õppurid arendaksid oskusi oma heaolu suurendada olevikus ja tulevikus (Ben-Arieh *et al.*, 2013) (2017, lk 61–62).

Organisatsiooniline areng

Koolijuhid (Cherkowski ja Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013) täidavad keskset rolli kaasava poliitika ja praktika rakendamisel ning eelkõige mitmekesisust omaksvõtva ja kaasamist edendava koolikultuuri loomisel (Cherkowski ja Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Seega vastutavad koolijuhid kollegiaalse, interaktiivse ning õpetajatele ja õppuritele suunatud koolikultuuri säilitamise eest kogu haridusprotsessi vältel. Tooni andmine kaasava kultuuri jaoks eeldab, et koolijuhid rõhutaksid õpetajate moraali edendamist, partnerlust lapsevanemate ja kutselist kollegiaalsust. See omakorda mõjutab õppuritele loodud õpikeskkonda (Fultz, 2017).

Inim- ja finantsressursside strateegiline kasutamine ning nende joondamine pedagoogiliste eesmärkidega võib mõjutada seda, kuidas koolitegevus õpetamist ja õppimist edendab. Seega peavad koolijuhid osalema õpetajate värbamisega seotud otsustes. Õpetajaskonna valimine on koolikultuuri kehtestamises kesksel kohal ning tegemist on võimega, millel on õppurite saavutustele kasulik mõju (Stoll ja Temperley, 2010).

Pidev tugi

Õppimise, füüsilise ja sotsiaalse toe ning sekkumise olemasolu. Need võivad erineda intensiivsuse poolest alates vähem intensiivsemast rohkem intensiivsemani, toe küsijate/vajajate vajaduste kohaselt ([Euroopa agentuur, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) toetab ökoloogilist lähenemist puuetele, kus fookuses on vahendid (inimlikud, majanduslikud ja materiaalsed), mis on vajalikud kättesaadavate õpikontekstide loomiseks, ning piirkonna eri professionaalide vaheline omavaheline seotus pideva sekkumise tagamiseks õppuri elus ([Euroopa agentuur, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), lk 30).

Professionaalne vastutus ja vastutuse võtmine

Kvaliteetse õpetamise pakkumine on õpetajate tuumvastutus.

Kutseline vastutuse võtmine käib kaasas õpetajate osalusega ning põhineb nende kvalifikatsioonil ja professionaalsusel. Kutselist vastutuse võtmist kaasavate süsteemide aluseks on üldiselt avalik usaldus õpetajakutse suhtes ja kvaliteetse hariduse ootus (UNESCO, 2017).

Seire

Blacki ja Simoni (2014) sõnul on õpetamise seire ja hindamine kaasava koolijuhtimise seisukohast keskse tähtsusega. Nende tegevuste eesmärk on informatsiooni kogumine, et võimaldada professionaalne areng, mis toetab ja motiveerib iga õpetajat töötama kõigi õppurite jaoks.

Sõbralik kriitika

Costa ja Kallick määratlevad sõbraliku kriitika andja

… usaldusisikuna, kes esitab provokatiivseid küsimusi, esitab andmeid teisest vaatepunktist ning pakub isiku töö suhtes kriitikat … Sõbraliku kriitika andja varub aega esitatud töö konteksti ja isiku või rühma töö eesmärkide täielikuks mõistmiseks. Sõber aitab kaasa selle töö õnnestumisele (1993, lk 50).

Standardid

Standardid on haridussüsteemi soovitud tulemuste väljendused, mille leppivad kokku põhilised sidusrühmad ([Euroopa Agentuur, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Suuna määratlemine

Juhtimine on oluline suunaandmise seisukohast, mis põhineb väärtustel, mis loovad aluse kaasavale praktikale, ja arutlusviisil, mis toetab kaasavat praktikat. Lisaks on see hädavajalik kaasamise tähenduslikkuse uurimiseks ja jagamiseks, õppurite parimate huvide edendamiseks nii akadeemilisel kui ka sotsiaalsel tasandil aususe, õiguse ja [õigluse](#Equity) kaudu (Stone-Johnson, 2014). Kaasava kooli nägemus peab tuginema sidusrühmade refleksioonil selle kohta, milles kaasav praktika seisneb, ning aruteludel seda praktikat soodustavate väärtuste kohta (Ekins, 2013).

Strateegilise nägemuse saavutamisel on oluline tegur mitmekesise õppurite rühmaga töötavate õpetajate jm töötajate kutseliste pädevuste arengule kaasaaitamine.

Transformatiivne juhtimine

Transformatiivne juhtimine rõhutab nägemuse määratlemist ja inspireeritust. See keskendub õpetamise ja õppimise kvaliteeti täiustavate struktuuride ning kultuuride kehtestamisele, [suuna määratlemisele](#SettingDirection), inimeste arendamisele ning organisatsiooni (ümber)kujundamisele (Day, Gu ja Sammons, 2016). Transformatiivset koolijuhtimist seostatakse tavaliselt võimega muudatuste ning uuenduste soodustamiseks mõjutada koolides olevaid inimesi ja kultuure (Navickaitė, 2013).

Uuenduslikud haridusmeetodid

Uuenduslikud haridusmeetodid keskenduvad sellele, et iga õppur saaks „võimaluse saavutada ausaid ja võrreldavaid tulemusi“ (Kukulska-Hulme *et al.*, 2021, lk 27). Selleks võidakse välja töötada loovaid viise õpetamispraktika kohandamiseks õppurite mitmekesisusega, arvestades nende erinevat taustu, erinevadi oskusi, motivatsiooni, tagasisidevajadusi ning erinevaid edenemise ja õppimise ilminguid. Selles tähenduses on uuendus seotud loomuliku erinevusega, mis eristab õppurite rühma

… vajadusest tagada võrdsed võimalused juurdepääsuks haridusele ning keskendumine sellele, kuidas pedagoogika võib tuua kaasa aususe ja erapooletuse („õiglus“) õpetamises ja tulemustes (*ibid.*).

Kasutatud kirjandus

Billingsley, B., McLeskey, J. ja Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Põhiline juhtimine: liikumine kaasavamate ja saavutusterohkemate puuetega õppurite koolide poole].* University of Florida, Collaboration for Effective Educator Development, Accountability, and Reform Center. [ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations](https://ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations/) (viimati vaadatud: detsember 2018)

Black, W. R. ja Simon, M. D., 2014. „Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices“ [Juhtimine kõigile õppuritele: kaasavama koolipraktika planeerimine] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, kuupäev puudub. *Getting started with Reflective Practice [Eneseanalüüsil põhineva praktika alustamine].*   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (viimati vaadatud: september 2021)

Cherkowski, S. ja Ragoonaden, K., 2016. „Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development“ [Mitmekesisem juhtimine: kultuuridevahelise suhtluse pädevus kui professionaalne areng] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. ja Kallick, B., 1993. „Through the Lens of a Critical Friend“ [Kriitilise sõbra vaatenurk] *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Day, C., Gu, Q. ja Sammons, P., 2016. „The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference“ [Juhtimise mõju õppurite tulemustele: kuidas edukad koolijuhid viivad transformatsiooni- ja juhendamisstrateegiate abil sisse muudatusi] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (viimati vaadatud: detsember 2018)

Dorczak, R., 2013. „Inclusion Through the Lens of School Culture“ [Kaasamine koolikultuuri vaatenurgast], publikatsioonis G. Mac Ruairc, E. Ottesen ja R. Precey (toim), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. „Special Education within the Context of an Inclusive School“ [Eriharidus kaasava kooli kontekstis], publikatsioonis G. Mac Ruairc, E. Ottesen ja R. Precey (toim), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* [Sissejuhatus kaasavasse kooliarendusse]. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Euroopa Eripedagoogika Arendamise Agentuur, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Toe osutamise korraldus kaasava hariduse toetamiseks – kirjanduse ülevaade].* Odense, Taani.   
[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) (viimati vaadatud: november 2021)

Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur, 2015a. *Agentuuri seisukohavõtt kaasava hariduse süsteemide suhtes.* Odense, Taani. [www.european-agency.org/publications/agency-position-on-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/publications/agency-position-on-inclusive-education-systems-flyer) (viimati vaadatud: november 2020)

Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Volituste andmine õpetajatele kaasava hariduse edendamiseks. Kaasavale õpetajapraktikale suunatud koolituse ja toetuse juhtuuring].* (V. Donnelly, toim). Odense, Taani. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (viimati vaadatud: november 2020)

Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review. [Kaasava koolijuhtimise toetamine: kirjanduse ülevaade].* (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly ja M. Turner-Cmuchal, toim). Odense, Taani. [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) (viimati vaadatud: november 2021)

Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Kaasav koolijuhtimine: praktiline juhend poliitikaraamistike arendamiseks ja läbivaatamiseks*]. (M. Turner‑Cmuchal ja E. Óskarsdóttir, toim). Odense, Taani.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (viimati vaadatud: september 2021)

Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Kaasava hariduse alane õpetajaharidus: Metoodikaraport]*. (A. De Vroey ja S. Symeonidou, toim). Odense, Taani.   
[www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](http://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (viimati vaadatud: november 2021)

Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur, kuupäev puudub. *Glossary [Sõnastik]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (viimati vaadatud: september 2021)

Euroopa Liidu Nõukogu, 2017. *Nõukogu ja nõukogus kokku tulnud liikmesriikide valitsuste esindajate järeldused kaasamise kohta mitmekesisuses, et tagada kvaliteetne haridus igaühele*. (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (viimati vaadatud: november 2021)

Finlay, L., 2008. „Reflecting on “Reflective practice”“ [Eneseanalüüsil põhineva praktika analüüs]. *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) (viimati vaadatud: september 2021)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools* *[Kümme ehtsa juhtimise etappi koolides].* New York: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. ja Gumus, E., 2018. „A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014“ [Haridusteaduste aastate 1980–2014 juhtimismudelite uuringute süstemaatiline ülevaade] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (viimati vaadatud: detsember 2018)

Hansen, B. ja Lárusdóttir, S. H., 2015. „Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals“ [Eestvedamine Islandi kohustuslikes koolides ja koolidirektorite roll] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Jagatud juhtimise teema: väljavaated, korraldus ja võimalused].* Thousand Oaks, CA: 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 [Kutselise õpikogukonna loomine koolijuhtidele: sissevaade muudatusprotsessist koolijuhi vaatenurgast].* 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. ja Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Pedagoogika innovatsioon 2021:* Avatud ülikooli innovatsiooniaruanne nr 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) (viimati vaadatud: november 2021)

Leithwood, K. A., 2021. „Review of Evidence about Equitable School Leadership“ [Ülevaade tõendusmaterjalist õiglase koolijuhtimise kohta] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (viimati vaadatud: november 2021)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Kaasamise kaasamine: kaasava hariduse avastamine koolijuhtimises].* Keynote article for discussion, 2013 [Põhipunktid aruteluks, 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) (viimati vaadatud: detsember 2018)

McLeskey, J. ja Waldron, N. L., 2015. „Effective leadership makes schools truly inclusive“ [Tõhus juhtimine muudab koolid tõeliselt kaasavaks] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (viimati vaadatud: detsember 2018)

Navickaitė, J., 2013. „The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools“ [Direktori transformatsioonilise juhtimise väljendus organisatsioonilise muutuse protsessis: Leedu üldhariduskoolide juhtuuring] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. „Students’ well-being: What it is and how it can be measured“ [Õppurite heaolu: mis see on ja kuidas seda mõõta], publikatsioonis *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being*. Paris: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (viimati vaadatud: november 2021)

Pedagogy in Action, kuupäev puudub. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Õpetamise interdistsiplinaarsed meetodid].* [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (viimati vaadatud: september 2021)

Skoglund, P. ja Stäcker, H., 2016. „How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability“ [Kuidas saavad haridussüsteemid toetada kõiki õppureid? Muudatustele suunatud juhtimine, mis keskendub kultuurilistele muutustele ja kaasamisvõimekusele], publikatsioonis A. Watkins ja C. Meijer (toim), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. ja Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Koolijuhtimise täiustamine: tööriistakomplekt].* Paris: OECD Publishing.   
[doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (viimati vaadatud: detsember 2018)

Stone-Johnson, C., 2014. „Responsible Leadership“ [Vastutav juhtimine] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (viimati vaadatud: detsember 2018)

UNESCO, 2017. „Accountable teachers“ [Vastutavad õpetajad] *Global Education Monitoring Report 2017/8*. Paris: UNESCO. [gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (viimati vaadatud: september 2021)

UNESCO statistikainstituut, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Hariduses õigluse mõõtmise käsiraamat].* Montreal: UNESCO statistikainstituut. [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) (viimati vaadatud: november 2020)

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 [Inimõigustel põhinev haridus kõigile: raamistik viimaks ellu laste õigust haridusele ja õigusi hariduse raames].* New York: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (viimati vaadatud: november 2020)

Watkins, A., 2017. „Inclusive Education and European Educational Policy“ [Kaasav haridus ja Euroopa hariduspoliitika], *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) (viimati vaadatud: november 2020)

West-Burnham, J. ja Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Juhtimise dialoogid: vestlused ja tegevused juhtkondadele].* Carmarthen: Crown House Publishing

1. See dokument sisaldab nii välis- kui ka siselinke. Siselingid viivad sõnastiku terminite definitsioonideni või dokumendi seotud jaotisteni. [↑](#footnote-ref-2)