Inkluzív iskolavezetés

**A szakpolitikával és a gyakorlattal kapcsolatos önreflexiót elősegítő eszköz**

**Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért**

Az Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért (az Ügynökség) független és önigazgató szervezet. Az Ügynökséget a tagországok oktatási minisztériumai és az Európai Bizottság közösen finanszírozza az Európai Unió (EU) oktatási programja keretében megvalósuló működési támogatásán keresztül‑.

Az Európai Bizottság támogatása ezen kiadvány elkészítéséhez nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely kizárólag a szerzők álláspontját tükrözi, valamint a Bizottság nem tehető felelőssé ezen információk bárminemű felhasználásáért.

Az ebben a dokumentumban bárki által kifejtett nézetek nem szükségszerűen képviselik az Ügynökség, az Ügynökség egyes tagországai vagy az Európai Bizottság hivatalos álláspontját.

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

Szerkesztők: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir és Margarita Bilgeri

A jelen kiadvány egy nyílt forrású erőforrás. Ez azt jelenti, hogy Ön szabadon hozzáférhet, használhatja, módosíthatja és terjesztheti azt, megfelelően feltüntetve az Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért nevét. További információkért kérjük, hogy tekintse meg az Ügynökség nyílt hozzáférésre vonatkozó politikáját:   
[www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Az alábbiak szerint hivatkozhat e kiadványra: Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, 2021. *Inkluzív iskolavezetés: A szakpolitikával és a gyakorlattal kapcsolatos önreflexiót elősegítő eszköz*. (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir és M. Bilgeri, szerk.). Odense, Dánia

Az Ügynökség hálásan köszöni a projektben részvevő országok képviselőiből álló klaszter tagjainak hozzájárulását: Kiss László és Perlusz Andrea – Magyarország; Brendan Doody és Anna Mai Rooney – Írország; Josanne Ghirxi és Alexandra Vella – Málta; Elisabeth Högberg és Niclas Rönnström – Svédország.

Jelen dokumentum a [Creative Commons Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 nemzetközi licenc](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) keretében engedélyezett anyag.

E kiadványt szabadon megoszthatja és adaptálhatja.

Ez a jelentés 26 nyelven, elektronikusan teljes mértékben átalakítható formátumban áll rendelkezésre, hogy az abban foglalt információhoz minél jobb hozzáférést biztosítsunk. A jelentés elektronikus változatai hozzáférhetők az Ügynökség web site-ján: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

A jelen dokumentum az eredeti angol nyelvű változat fordítása. Ha bizonytalan a fordításban szereplő információk pontosságát illetően kérjük, hivatkozzon az eredeti angol szövegre.

ISBN: 978-87-7110-976-4 (Elektronikus)

**Titkárság**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Tel.: +45 64 41 00 20

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

**Brüsszeli Iroda**

Rue Montoyer, 21

BE-1000 Brussels Belgium

Tel.: +32 2 213 62 80

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

**TARTALOMJEGYZÉK**

[Bevezetés 5](#_Toc95476137)

[Az önreflexiós eszköz célja és használata 6](#_Toc95476138)

[Önreflexió iskolavezetők számára 8](#_Toc95476139)

[Iskolavezetőknek és vezetői csapatoknak szóló utasítások 8](#_Toc95476140)

[1. lépés: A jelenlegi gyakorlat eredményeinek, valamint fő erősségeinek és   
kihívásainak azonosítása 9](#_Toc95476141)

[2. lépés: Az inkluzív gyakorlat megvalósítása érdekében kezelendő kérdések   
fontossági sorrendjének megállapítása 9](#_Toc95476142)

[3. lépés: A meglévő vagy az inkluzív gyakorlat támogatásához szükséges szakpolitikai támogatások meghatározása 9](#_Toc95476143)

[1. Az inkluzív iskolavezetők szerepe az irányvonal meghatározásában 11](#_Toc95476144)

[2. Az inkluzív iskolavezetők szerepe a szervezetfejlesztésben 16](#_Toc95476145)

[3. Az inkluzív iskolavezetők szerepe az emberek fejlesztésében 22](#_Toc95476146)

[Önreflexió szakpolitikusok számára 27](#_Toc95476147)

[Szakpolitikusoknak szóló utasítások 28](#_Toc95476148)

[1. lépés: Annak azonosítása, hogy mely szükséges szakpolitikai intézkedések kerültek már bevezetésre, illetve melyek szorulnak fejlesztésre vagy hiányoznak 28](#_Toc95476149)

[2. lépés: Annak azonosítása, hogy mely intézkedések a lehetséges prioritások és a szakpolitika további kidolgozása során melyekkel kell foglalkozni 28](#_Toc95476150)

[A. Az inkluzív iskolavezetők által az irányvonal meghatározásában játszott szerep támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedések 29](#_Toc95476151)

[B. Az inkluzív iskolavezetők által a szervezetfejlesztésben játszott szerep   
támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedések 33](#_Toc95476152)

[C. Az inkluzív iskolavezetők által az emberek fejlesztésében játszott szerep támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedések 38](#_Toc95476153)

[Az iskolavezetők és a szakpolitikusok közös önreflexiója 42](#_Toc95476154)

[Az irányvonal meghatározása terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió 43](#_Toc95476155)

[1. Hol tartunk most? Az erősségekkel, a lehetőségekkel és az alaposabban megvizsgálandó területekkel kapcsolatos eszmecsere 43](#_Toc95476156)

[2. Hová szeretnénk eljutni? A javításra szoruló területekkel és a közös célokkal kapcsolatos eszmecsere 45](#_Toc95476157)

[3. Mire vállalunk kötelezettséget? Eszmecsere, amelynek eredményeként megszületnek olyan tevékenységek, amelyeket mindkét félnek meg kell valósítania 47](#_Toc95476158)

[A szervezetfejlesztés terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió 49](#_Toc95476159)

[1. Hol tartunk most? Az erősségekkel, a lehetőségekkel és az alaposabban megvizsgálandó területekkel kapcsolatos eszmecsere 49](#_Toc95476160)

[2. Hová szeretnénk eljutni? A javításra szoruló területekkel és a közös célokkal kapcsolatos eszmecsere 51](#_Toc95476161)

[3. Mire vállalunk kötelezettséget? Eszmecsere, amelynek eredményeként megszületnek olyan tevékenységek, amelyeket mindkét félnek meg kell valósítania 53](#_Toc95476162)

[Az emberek fejlesztése terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió 54](#_Toc95476163)

[1. Hol tartunk most? Az erősségekkel, a lehetőségekkel és az alaposabban megvizsgálandó területekkel kapcsolatos eszmecsere 54](#_Toc95476164)

[2. Hová szeretnénk eljutni? A javításra szoruló területekkel és a közös célokkal kapcsolatos eszmecsere 56](#_Toc95476165)

[3. Mire vállalunk kötelezettséget? Eszmecsere, amelynek eredményeként megszületnek olyan tevékenységek, amelyeket mindkét félnek meg kell valósítania 58](#_Toc95476166)

[1. melléklet: Az önreflexiós eszköz használatára vonatkozó útmutató 60](#_Toc95476167)

[1. szakasz: Szerepek és feladatkörök 60](#_Toc95476168)

[A szervező csapat 60](#_Toc95476169)

[Az önreflexiós tevékenység résztvevői 61](#_Toc95476170)

[2. szakasz: Gyakorlati szervezés 61](#_Toc95476171)

[Résztvevők felkeresése és meghívása 62](#_Toc95476172)

[Fókuszcsoportok megszervezése és javasolt napirend 62](#_Toc95476173)

[3. szakasz: Beszámolás az önreflexiós tevékenységről 63](#_Toc95476174)

[2. melléklet: Az önreflexiós eszköz hozzáigazítása az egyes országok viszonyaihoz 65](#_Toc95476175)

[3. melléklet: Szójegyzék 67](#_Toc95476176)

[Irodalomjegyzék 75](#_Toc95476177)

Bevezetés

Ez az önreflexiós eszköz az Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért (a továbbiakban: Ügynökség) az [Inkluzív Iskolai Vezetés Támogatása](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL) elnevezésű projektjének eredménye. Az eszköz a SISL „*Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)” *[Inkluzív iskolavezetés: Gyakorlati útmutató a szakpolitikai keretek kidolgozásához és felülvizsgálatához]* (Európai Ügynökség, 2020a) elnevezésű szakpolitikai keretén alapszik. A szakpolitikai keret meghatároz egy jövőképet, az irányadó elveket, a célokat és a célkitűzéseket, valamint a javasolt szabványok keretét és a megfelelő szakpolitikai intézkedéseket az inkluzív iskolavezetés támogatása érdekében.

Az önreflexiós eszköz erre a két utolsó kérdéskörre épít: az inkluzív iskolavezetésre vonatkozó ambiciózus szabványokra és az ezt támogató szakpolitikai keretre. Az orvosolandó hiányosságok azonosítása érdekében lehetővé teszi a különböző érintettek közötti gondolkodást és eszmecserét. A szakpolitikai keretet és az önreflexiós eszközt az Ügynökség csapata és egy, a projektben részvevő országok képviselőiből álló klaszter közötti együttműködésen alapuló, ismétlődő folyamat során fejlesztették ki.

Az önreflexiós eszköz célja a szakmai párbeszéd és a szakpolitikák együttműködésének ösztönzése az iskolákon, valamint a különböző szakpolitikai szinteken belül és azok között. Kik a célközönsége:

* azok az iskolavezetők és a vezetői csapatok, akiknek útmutatásra van szükségük az inkluzív vezetési gyakorlatok bevezetése és kidolgozása terén;
* azok a szakpolitikusok, akik az inkluzív nevelési-oktatási szakpolitikák nemzeti, regionális és/vagy helyi szinteken történő kidolgozásáért és bevezetéséért felelősek.

Ezen az eszközön belül az **inkluzív nevelés-oktatás** kifejezést a legtágabban kell értelmezni. A tanulói részvétel maximalizálását, a teljesítmény növelését, a [jólét](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) támogatását, valamint a valahova tartozás érzésének megteremtését jelenti **minden** tanuló számára, beleértve a kirekesztés szempontjából sebezhetőeket is.

Az eszköz a [SISL szakpolitikai keretrendszerben](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) meghatározott két fő elemre épül: az iskolavezetőkre vonatkozó ambiciózus [szabványokra](#Standards) és az iskolavezetőknek e szabványok elérésében történő támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedésekre. Kérjük, olvassa el a [2. mellékletet](#ANNEX2), amelyben azzal kapcsolatos információkat találhat, hogy miként lehet az eszközt az egyes országok sajátos környezetéhez igazítani.

E dokumentumban az **iskolavezető** mindazokra a személyekre utal, akik az iskolákban és a tanulóközösségekben irányítói szerepet töltenek be. Az eszköz a vezetéssel kapcsolatos kutatásokon alapszik. Ezen a területen különbséget kell tenni a vezetők és a vezetés között. Rendszerint a vezetést olyan szervezeti funkciónak tekintik, amelyet több személy egymás között terjeszt vagy [megoszt](#distributed). Jogi szempontból a vezetés egyetlen vezetőt jelenthet. A kutatásalapú megközelítés azonban a vezetést kollektív jelenségnek feltételezi. Ennek az eszköznek az előfeltétele, hogy minden iskolavezetőnek törekednie kell arra, hogy [**inkluzív iskolavezető**](#leader) legyen, és **a befogadást előmozdító** [**iskolavezetést**](#Schoolleadership) gyakorolja.

Az **inkluzív iskolavezetők jövőképe**, hogy „valamennyi tanuló számára – életkortól függetlenül – észszerű és magas minőségű” oktatást biztosítsanak „helyi közösségükön belül, mégpedig barátaik és kortársaik körében” (Európai Ügynökség, 2015a, 1. o.).

Az inkluzív iskolavezetés nem független az azt érintő szakpolitikáktól. A **támogató szakpolitikai intézkedéseknek** lehetővé kell tenniük az egyes iskolavezetők vagy vezetői csapatok számára, hogy a [jövőképük](#Vision) elérésén dolgozhassanak.

Az önreflexiós eszköz célja és használata

Ez az eszköz segíti az iskolavezetőket és a vezetői csapatokat – valamint a szakpolitikusokat – annak értékelésében, hogy jelenleg hol tartanak az inkluzív iskolavezetés felé vezető úton. Három területen kínál lehetőséget a önreflexióra:

1. Az [**iskolavezetők számára azzal kapcsolatos reflexió**](#School_leaders), hogy miként tudnák kialakítani az inkluzív nevelés-oktatás elérését szolgáló saját inkluzív gyakorlataikat. Az eszköz felkéri az **iskolavezetőket** arra, hogy elmélkedjenek el saját gyakorlatukon. A kérdések olyan ambiciózus szabványokon alapulnak, amelyeket az inkluzív iskolavezetés indikátorainak, és egy, a mindenki számára elérhető, inkluzív nevelés-oktatás szélesebb körű céljának elérését szolgáló eszköznek tekintenek.
2. A [**szakpolitikusok számára azzal kapcsolatos reflexió**](#Policy_makers), hogy milyen szakpolitikai intézkedésekre van szükségük az inkluzív iskolavezetőknek a gyakorlataik megvalósításában való támogatásához.
3. Az **iskolavezetők és a szakpolitikusok** [**közös reflexiója**](#Joint) **és párbeszéde** az egyes tevékenységeket igénylő területek kulcsfontosságú kérdéseiről. Az iránymutató kérdések ösztönzik az azzal kapcsolatos vitát, hogy milyen intézkedéseket kell hozni miután a prioritások meghatározásra kerültek.

A közös párbeszéd a cél, ezért – ideális esetben – mindhárom önreflexiós lehetőséget használni kellene. Az első két lehetőség azonban külön-külön vagy együtt is használható a szinteken átívelő, közös reflexió alapjaként, az alábbiakban felsorolt egyes kulcsfontosságú funkciókra összpontosítva vagy meghatározott érintettekkel együttműködve.

A közös önreflexió kitöltése előtt mind az iskolavezetőknek, mind a szakpolitikusoknak el kell végezniük saját, egyéni önreflexiójukat. Ezek kitölthetők teljes egészében, csak az [irányvonal meghatározására](#SettingDirection), a [szervezetfejlesztésre](#Organisational) és az [emberek fejlesztésére](#Human) vonatkozó egyes szakaszokra korlátozódva, illetve az egyes szakaszokon belül bizonyos kategóriákra összepontosítva.

A kérdések mind gyakorlati, mind pedig szakpolitikai szinten útmutatást adnak az alábbiak megválaszolásához:

* Hol tartunk most?
* Melyek a fő erősségeink, kihívásaink és a további fejlődésre nyíló lehetőségeink?
* Mely területekkel kell kiemelten foglalkozunk?

Az [**inkluzív iskolavezetés**](#leadership)három [**kulcsfontosságú funkciója**](#Core) keretet szab az e kérdésekkel kapcsolatos reflexiónak:

* [**Az irányvonal meghatározása**](#SettingDirection): Az irányítás az útmutatás szempontjából fontos, különös tekintettel az inkluzív gyakorlatot hangsúlyozó értékekre és az inkluzív gyakorlatot támogató vitákra.
* [**Szervezetfejlesztés**](#Organisational): A vezetők és a vezetői csapatok kritikus szerepet játszanak az inkluzív szakpolitika végrehajtásában, valamint egy méltányos és inkluzív iskolai gyakorlat meghonosításában. Az ő felelősségük egy olyan szervezeti környezet kialakítása, amely támogatja az iskolai gyakorlatokat, és elősegíti az inkluzív nevelés-oktatás irányába mutató iskolafejlesztést. Szintén az ő felelősségük egy olyan iskolai kultúra fenntartása, amely kollegiális, interaktív, valamint a pedagógusoknak és a tanulóknak az egész oktatási folyamat során történő támogatására összpontosít. E funkciók teljesítése lehetővé teszi az iskolavezetők számára, hogy a tanulási környezetre összpontosítva egy inkluzív iskolát hozzanak létre, ahol minden tanuló értékes résztvevő, akitől a minőségi oktatás révén jó teljesítményt várnak el.
* [**Az emberek fejlesztése**](#Human): Az irányítás a tanítás minősége mögött meghúzódó egyik fő tényező, amely a tanulói teljesítményre iskolai szinten gyakorolt legfontosabb befolyás. Az emberek fejlesztése magában foglalja maguk az iskolavezetők, a pedagógusok és az iskolai tantestület képességeinek építését és fejlesztését. E stratégiai szerep középpontjában a tanítási gyakorlat támogatása, [monitoringja](#Monitoring) és értékelése áll.

Az egyes funkciókon belül a kérdések a vezetésnek a befogadást elősegítő sajátos kategóriái vagy szempontjai szerint kerültek csoportosításra. Az iskolavezetőknek nem kell minden kérdésre egyszerre válaszolniuk. Az eszközt inkább arra használhatják, hogy konkrét kategóriákon és szempontokon elgondolkozzanak.

A közös reflexiót szolgáló fókuszcsoportok az iskolavezetőknek és a szakpolitikusoknak szánt előzetes reflexiókban részt vett érintettekből állnak.

Már léteznek olyan formalizált struktúrák, amelyek lehetővé teszik az iskolavezetők, a vezetői csapatok és a szakpolitikusok közötti eszmecseréket; ezek megkönnyíthetik a közös reflexiót szolgáló fókuszcsoportok felállítását. Ezek azonban nem előfeltételei a közös reflexiónak. A fókuszcsoportokat az érdekelt felek eszmecseréjére szolgáló, egyéni találkozók formájában lehet megszervezni.

Ennek a dokumentumnak három melléklete van, amelyek célja az önreflexiós eszköz használatának támogatása:

[1. melléklet](#ANNEX1): Az önreflexiós eszköz használatára vonatkozó útmutató. Ez példával szolgál arra vonatkozóan, hogy miként kell a SISL önreflexiós eszköz használatára előkészülni és azt irányítani.

[2. melléklet](#ANNEX2): Az önreflexiós eszköz hozzáigazítása az egyes országok viszonyaihoz. Ez elmagyarázza az eszköz különböző nemzeti viszonyokhoz való hozzáigazításának lépéseit.

[3. melléklet](#ANNEX3): Szójegyzék

Önreflexió iskolavezetők számára

Az önreflexiós eszköz e szakasza az iskolavezetőknek és a vezetői csapatoknak szól. Lehetőséget biztosít számukra, hogy elgondolkozzanak az inkluzív iskolavezetési gyakorlatukról függetlenül attól a munkakörnyezettől, amelyben dolgoznak.

Az **iskolavezetők és vezetői csapatok** magukban foglalják (de nem kizárólagosan) az iskolaigazgatókat, az iskolai felső- és középvezetőket, a vezetőtanárokat, a kisegítő személyzetet, a szakosodott közösségi és támogató szolgálatokat, az iskolai tanácsok tagjait és a rendszer azon szereplőit, akik részt vesznek a vezetők támogatásában.

A táblázatokban feltüntetett kérdések az **inkluzív iskolavezetési gyakorlat** ambiciózus [**szabványain**](#Standards) alapulnak.

Iskolavezetőknek és vezetői csapatoknak szóló utasítások

Az önreflexiós eszköz felkéri az **iskolavezetőket** arra, hogy elmélkedjenek el saját gyakorlatukon. A reflexió a következőkben nyújthat támogatást:

1. lépés: A jelenlegi gyakorlat eredményeinek, valamint fő erősségeinek és kihívásainak azonosítása.

2. lépés: Az inkluzív gyakorlat megvalósítása érdekében kezelendő kérdések fontossági sorrendjének megállapítása.

3. lépés: A meglévő vagy az inkluzív gyakorlat támogatásához szükséges szakpolitikai támogatások meghatározása.

Az önreflexiós eszköz használata során az iskolavezetők dönthetnek úgy, hogy csak az 1. lépést végzik el, vagy továbbléphetnek a 2. és/vagy a 3. lépésre.

Az e szakaszban szereplő táblázatok az [inkluzív iskolavezetés](#leadership) három kulcsfontosságú funkciója köré szerveződnek: Minden táblázat olyan kérdéscsoportokat tartalmaz, amelyek a befogadó iskolai gyakorlatot elősegítő irányítás egy-egy szempontjára összpontosítanak. Az önreflexiós eszköz használatakor az iskolavezetők dönthetnek úgy, hogy az egyes kulcsfontosságú funkciókon belül egy kérdéscsoportra összpontosítanak:

1. [Az irányvonal meghatározása](#SettingDirection) a következőket foglalja magában: az iskolai jövőkép kialakítása és kommunikálása, a tanulókra való összpontosítás, valamint a szakpolitikára gyakorolt befolyás.
2. [A szervezetfejlesztés](#Organisational) a következőket foglalja magában: iskolavezetés, együttműködés, valamint [monitoring](#Monitoring) és adatgyűjtés.
3. [Az emberek fejlesztése](#Human) a következőket foglalja magában: az iskolavezetők képességeinek építése, a tantestület [szakmai tanulása és fejlődése](#ProfessionalLearningDevelopment), valamint a gyakorlat támogatása, monitoringja és értékelése.

Ennek az eszköznek az előfeltétele, hogy a felsorolt szabványokra szükség van az inkluzív iskolavezetési gyakorlat kialakításához.

1. lépés: A jelenlegi gyakorlat eredményeinek, valamint fő erősségeinek és kihívásainak azonosítása

Minden táblázatnak hét oszlopa van.

* Az 1. oszlop felsorolja az [inkluzív iskolavezetőknek](#leader) címzett kérdéseket, amelyek az inkluzív iskolavezetés szabványain alapulnak. A kérdésekben többesszám első személyt használunk, mivel ideális esetben egy inkluzív iskolavezető nem elszigetelten tevékenykedik, hanem egy munkatársakból álló csapat tagjaként és együtt más, az iskolán belüli és azon kívüli szereplőkkel is.
* A következő négy oszlopban van hely annak megjelölésére, hogy az 1. oszlopban szereplő kérdés milyen mértékben:
  + mérlegelendő (2. oszlop): ez egy olyan gyakorlat, amelyet még nem mérlegeltek, pedig érdemes lenne.
  + kialakulóban lévő (3. oszlop): a gyakorlatot mérlegelik, és a megvalósítás tervezése folyamatban van.
  + van folyamatban (4. oszlop): a gyakorlat részben már megvalósult, és történnek lépések annak szélesebb körű megvalósítására.
  + fenntartható gyakorlat (5. oszlop): ez a gyakorlat fenntartható a teljes iskolai szervezet és kultúra szerves részeként.
* A 6. oszlop a 3. lépés szempontjából releváns.
* A 7. oszlopban helyet hagytunk az egyes kérdésekre vonatkozó észrevételeknek, megjegyzéseknek.

A táblázatok után helyet hagytunk olyan további releváns információknak, amelyekkel a táblázatok nem foglalkoztak.

2. lépés: Az inkluzív gyakorlat megvalósítása érdekében kezelendő kérdések fontossági sorrendjének megállapítása

A kérdések megválaszolása – akár egy bizonyos kategórián belül, akár az összes táblázatban – segít az inkluzív iskolavezetési folyamat erősségeinek és kihívásainak egy átfogó, tapasztalt képét kialakítani.

A táblázatok után szerepel néhány kérdés, amely segít elgondolkodni a megállapításokon. Ezek a kérdések arra kérik a válaszadókat, hogy keressék meg az erősséget jelentő és a fejlesztendő területeket, és állítsák fontossági sorrendbe az inkluzív iskolavezetéshez szükséges tevékenységeket.

3. lépés: A meglévő vagy az inkluzív gyakorlat támogatásához szükséges szakpolitikai támogatások meghatározása

Helyet biztosítunk arra, hogy felsorolják azokat az inkluzív iskolavezetés támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedéseket, amelyek hiányoznak a nemzeti/regionális szakpolitikából. Ez az információ felhasználható a szakpolitikusokkal az inkluzív iskolavezetést támogató szakpolitika fejlesztése céljából folytatott párbeszéd során.

A 6. oszlopban szereplő kérdés arra vonatkozik, hogy a szakpolitika milyen mértékben támogatja az iskolavezetőket abban, hogy hatékonyan dolgozhassanak az egyes szempontokon. Felsorolja a megfelelő politikai intézkedést. A 7. oszlopban helyet hagytunk az észrevételeknek, megjegyzéseknek. Ez lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy az értékelésük forrásaira vonatkozó információkat, valamint pontosításokat adhassanak meg, illetve értékelő megjegyzéseket írjanak bizonyos tételekkel kapcsolatban. Ezeknek az információknak a rögzítése alapként is szolgálhat a bizonyítékoknak azon területek vonatkozásában történő megvitatásához, amelyekre építeni lehet, és amelyek fejlesztésre szorulnak.

1. Az inkluzív iskolavezetők szerepe az irányvonal meghatározásában

Az [irányvonal meghatározása](#SettingDirection) az inkluzív iskolavezetés egy [kulcsfontosságú funkciója](#Core). A stratégiai útmutatás szempontjából fontos, különös tekintettel az inkluzív gyakorlatot hangsúlyozó értékekre és az inkluzív gyakorlatot támogató vitákra.

Az e funkcióval kapcsolatos kérdések három kategóriába vannak sorolva: Az iskolai jövőkép kialakítása és kommunikálása, a tanulókra való összpontosítás, valamint a szakpolitikára gyakorolt befolyás.

1. táblázat. Az iskolai jövőkép kialakítása és kommunikálása

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1. Az [iskolai közösséggel](#community) együttműködésben meghatároztunk és világosan megfogalmaztunk egy olyan [inkluzív nevelési-oktatási jövőképet](#Vision), amely a gyermekek jogain és a [méltányosságon](#Equity) alapszik? |  |  |  |  | Lásd az [A.1.](#A1_policy_measure) és [A.11.](#A11_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 1.2. Kommunikáljuk az iskola tevékenységének vezérfonalát képező, befogadással kapcsolatos jövőképet, és biztosítjuk a pedagógusok és a tantestület az iránti elkötelezettségét? |  |  |  |  | Lásd az [A.5.](#A5_policy_measure), [A.8.](#A8_policy_measure) és [A.12.](#A12_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 1.3. Az iskolai szervezetet és erőforrásokat a [méltányosság](#Equity) elvei szerint irányítjuk és befolyásoljuk? |  |  |  |  | Lásd az [A.6.](#A6_policy_measure) és [A.9.](#A9_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 1.4. Támogatjuk a folyamatos javítás, innováció és együttműködés kultúráját a tanítás, a tanulás és az [értékelés](#Formative) fejlesztése érdekében? |  |  |  |  | Lásd az [A.2.](#A2_policy_measure) és [A.11.](#A11_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 1.5. Összehangoljuk az iskolai önértékelést a [befogadással kapcsolatos jövőképpel](#Vision)? |  |  |  |  | Lásd az [A.7.](#A7_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

2. táblázat. A tanulókra való összpontosítás

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6. Nagy elvárásokat támasztunk minden [tanuló jóléte](#wellbeing) és jó teljesítménye tekintetében? |  |  |  |  | Lásd az [A.1.](#A1_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 1.7. Megkönnyítjük és megerősítjük a [tanulóközpontú](#Learnercentred) gyakorlatot? |  |  |  |  | Lásd az [A.3.](#A3_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 1.8. Létrehozunk egy, az egész iskolára kiterjedő szellemiséget, amely lehetővé teszi a tanulók számára, hogy kinyilváníthassák a véleményüket, információval szolgálva a nevelés-oktatás minden szakaszában? |  |  |  |  | Lásd az [A.3.](#A3_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 1.9. Komolyan vesszük és mérlegeljük a tanulók meglátásait, illetve reagálunk azokra? |  |  |  |  | Lásd az [A.3.](#A3_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

3. táblázat. A szakpolitikára gyakorolt befolyás

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10. Képesek vagyunk a szakpolitikákat az iskolai környezetünknek és értékeinknek megfelelő módon átültetni és végrehajtani? |  |  |  |  | Lásd az [A.1.](#A1_policy_measure), [A.10.](#A10_policy_measure) és [A.11.](#A11_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 1.11. Képesek vagyunk konzultáció és kommunikáció révén, egy [jog-alapú megközelítést](#Rightsbased) alkalmazva befolyásolni a [méltányosságra](#Equity) és az [inkluzív nevelés-oktatásra](#Vision) vonatkozó nemzeti szakpolitika kidolgozását? |  |  |  |  | Lásd az [A.1.](#A1_policy_measure), [A.4.](#A4_policy_measure) és [A.11.](#A11_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

**Van olyan további, mérlegelendő információ, amellyel a fenti kérdések nem foglalkoztak?**

**Az irányvonal meghatározására vonatkozó válaszokkal kapcsolatos reflexió:**

1. Mennyire befogadó az iskolavezetési gyakorlat az iskolánk fejlődési irányának meghatározása során?
2. Milyen erősségeink vannak e tekintetben?
3. Milyen területeket kell még javítanunk/továbbfejlesztenünk?
4. Melyik a három legkiemeltebb kérdés?
5. Milyen területeken van szükség arra, hogy a szakpolitika támogassa a gyakorlatunkat?
6. Milyen kérdéseket vitatnánk meg prioritásként a szakpolitikusokkal?
7. Az inkluzív iskolavezetők szerepe a szervezetfejlesztésben

A [szervezetfejlesztés](#Organisational) az inkluzív iskolavezetés egy [kulcsfontosságú funkciója](#Core). A vezetők és a vezetői csapatok kritikus szerepet játszanak az inkluzív szakpolitika végrehajtásában, valamint egy méltányos és inkluzív iskolai gyakorlat meghonosításában. Az ő felelősségük egy olyan szervezeti környezet kialakítása, amely támogatja a gyakorlatokat és elősegíti az inkluzív nevelés-oktatás irányába mutató iskolafejlesztést. Szintén az ő felelősségük egy olyan iskolai kultúra fenntartása, amely kollegiális, interaktív, valamint a pedagógusoknak és a tanulóknak az egész oktatási folyamat során történő támogatására összpontosít. E funkciók teljesítése lehetővé teszi az iskolavezetők számára, hogy a tanulási környezetre összpontosítva egy inkluzív iskolát hozzanak létre, ahol minden tanuló értékes résztvevő, akitől a minőségi oktatás révén jó teljesítményt várnak el.

Az e funkcióval kapcsolatos kérdések három kategóriába vannak sorolva: iskolavezetés, együttműködés, valamint [monitoring](#Monitoring) és adatgyűjtés.

4. táblázat. Iskolavezetés

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1. Kezeljük az iskolai szintű változásokat?  Például a következők tekintetében:   * tananyag és értékelési rendszerek; * [szakmai tanulás és fejlődés](#ProfessionalLearningDevelopment); * finanszírozás és forráselosztás; * minőségbiztosítás és elszámoltathatóság? |  |  |  |  | Lásd a [B.5.](#B5_policy_measure) és [B.15.](#B15_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.2. Úgy kezeljük a pénzügyi erőforrásokat, hogy az egész [iskolai közösség](#community) (a tanulók, a családok és a teljes iskolai tantestület) igényeit kielégítsük? |  |  |  |  | Lásd a [B.8.](#B8_policy_measure), [B.10.](#B10_policy_measure), [B.14.](#B14_policy_measure) és [B.19.](#B19_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.3. Gondoskodunk arról, hogy a tananyag és az értékelés a célnak megfelelő legyen, és minden tanuló igényét kielégítse? |  |  |  |  | Lásd a [B.4.](#B4_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.4. Bátorítjuk és támogatjuk az innovatív és rugalmas pedagógiát és gyakorlatot, amely a tanulók sokféle csoportját szolgálja, és jól tájékozott döntéseken alapul? |  |  |  |  | Lásd a [B.11.](#B11_policy_measure) és [B.17.](#B17_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.5. Széles körű lehetőségeket és támogatást kínálunk annak biztosítására, hogy a tanulók felelősséget vállalhassanak saját tanulásukért, sikereikért és teljesítményükért? |  |  |  |  | Lásd a [B.6.](#B6_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

5. táblázat. Együttműködés

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6. Létrehozzuk az együttműködés kultúráját, vagyis az emberek közötti pozitív és bizalmon alapuló kapcsolatokat? |  |  |  |  | Lásd a [B.1.](#B1_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.7. Biztosítjuk a [támogatási folyamatot](#Continuum) az [iskolai közösségen](#community) belül valamennyi tanuló, család és az egész tantestület számára? |  |  |  |  | Lásd a [B.7.](#B7_policy_measure), [B.9.](#B9_policy_measure) és [B.20.](#B20_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.8. Lehetővé tesszük és építjük a partneri viszonyt az alábbiakkal:   * támogató ügynökségek/hivatalok; * a rendszer egyéb szintjein elhelyezkedő más iskolák/intézmények; * a közösséghez tartozó vállalkozások   annak érdekében, hogy a tanulók javát szolgáljuk? |  |  |  |  | Lásd a [B.2.](#B2_policy_measure) és [B.3.](#B3_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.9. Fejlesztjük az iskola különféle tanulók befogadására irányuló kapacitását a kutatások iránti elköteleződés, valamint együttműködő [szakmai tanulási és fejlesztési](#ProfessionalLearningDevelopment) tevékenységek révén (például egyetemekkel közösen)? |  |  |  |  | Lásd a [B.7.](#B7_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.10. Méltányos [támogatási folyamatot](#Continuum) valósítunk meg a tanulók teljesítményének és [jólétének](#wellbeing) biztosítása érdekében? |  |  |  |  | Lásd a [B.12.](#B12_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.11. Kialakítunk olyan struktúrákat, illetve folyamatokat, amelyek támogatják a családokkal való együttműködést, és aktívan bevonják őket a tanulók eredményeinek és [jólétének](#wellbeing) előmozdítása érdekében? |  |  |  |  | Lásd a [B.13.](#B13_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

6. táblázat. Monitoring és adatgyűjtés

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12. Bevonjuk a tanuló közösséget az [önellenőrzésbe](#SelfReview), és elgondolkodunk az így kapott adatokon, hogy ezek a folyamatos iskolafejlesztés alapjául szolgálhassanak? |  |  |  |  | Lásd a [B.16.](#B16_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 2.13. [Monitorozzuk](#Monitoring) az osztálytermi gyakorlatot, mindenki számára biztosítva a magas színvonalú oktatást és a [jólétet](#wellbeing)? |  |  |  |  | Lásd a [B.18.](#B18_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

**Van olyan további, mérlegelendő információ, amellyel a fenti kérdések nem foglalkoztak?**

**A szervezetfejlesztésre vonatkozó válaszokkal kapcsolatos reflexió:**

1. Mennyire inkluzív az iskolánk szervezeti fejlődését biztosító iskolavezetési gyakorlatunk?
2. Milyen erősségeink vannak e tekintetben?
3. Milyen területeket kell még javítanunk/továbbfejlesztenünk?
4. Melyik a három legkiemeltebb kérdés?
5. Milyen területeken van szükség arra, hogy a szakpolitika támogassa a gyakorlatunkat?
6. Milyen kérdéseket vitatnánk meg prioritásként a szakpolitikusokkal?
7. Az inkluzív iskolavezetők szerepe az emberek fejlesztésében

Az [emberek fejlesztése](#Human) az inkluzív iskolavezetés egy [kulcsfontosságú funkciója](#Core). Az irányítás a tanítási minőség mögött meghúzódó egyik fő tényező, amely a tanulói teljesítményre, a [jólétre](#wellbeing) és a valahová tartozás érzésére iskolai szinten gyakorolt legfontosabb befolyás. E stratégiai szerep középpontjában a tanítási gyakorlat támogatása, [monitoringja](#Monitoring) és értékelése áll.

Az e funkcióval kapcsolatos kérdések három kategóriába vannak sorolva: Az iskolavezetők képességeinek építése, a tantestület [szakmai tanulása és fejlődése](#ProfessionalLearningDevelopment), valamint a gyakorlat támogatása, monitoringja és értékelése.

7. táblázat. Az iskolavezetők kapacitásának építése

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1. Megragadjuk a [szakmai tanulási és fejlődési](#ProfessionalLearningDevelopment) lehetőségeket annak érdekében, hogy megerősítsük az inkluzív nevelési-oktatási gyakorlatok támogatására és az összes tanuló teljesítményének és [jólétének](#wellbeing) fokozására irányuló képességeinket? |  |  |  |  | Lásd a [C.2.](#C2_policy_measure), [C.3.](#C3_policy_measure) és [C.5.](#C5_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 3.2. Törekszünk a szakmai partnerségekre, a [kritikus barátokkal](#friend) viszony kialakítására, és a kapcsolatépítésre a többi iskolavezetővel egymás támogatása érdekében? |  |  |  |  | Lásd a [C.4.](#C4_policy_measure), [C.7.](#C7_policy_measure) és [C.11.](#C11_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

8. táblázat. A tantestület szakmai tanulása és fejlődése

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3. Előmozdítjuk és megkönnyítjük az együttműködési lehetőségeket a teljes tantestület számára?   * a tanulásszervezés rutinszerű vonatkozásaiban; * [innovatív megközelítések](#innovative) révén, amely magában foglalja az új technológiák elfogadását is? |  |  |  |  | Lásd a [C.6.](#C6_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 3.4. A pedagógusok és a tantestület motivációjának, képességeinek és munkakörnyezetének javítását helyezzük a középpontba a teljesítmény és a tanulók [jólétének](#wellbeing) fokozása érdekében? |  |  |  |  | Lásd a [C.8.](#C8_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 3.5. Biztosítjuk a szakértelem és a tapasztalatok folyamatos fejlesztését és megosztását az iskolán belül és azon kívül is? |  |  |  |  | Lásd a [C.12.](#C12_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 3.6. Biztosítjuk és elősegítjük a [szakmai tanulási és fejlődési](#ProfessionalLearningDevelopment) lehetőségeket a pedagógusok és a tantestület számára, hogy fejleszthessék a tanulók teljesítményének és [jólétének](#wellbeing) fokozására szolgáló kompetenciáikat? |  |  |  |  | Lásd a [C.9.](#C9_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

9. táblázat. A gyakorlat támogatása, monitoringja és értékelése

| **Kérdések** | **Mérlegelendő** | **Kialakulóban lévő** | **Folyamatban** | **Fenntartható gyakorlat** | **A szakpolitika hatékonyan támogatja ezt?** | **Észrevételek/ megjegyzések** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7. Megkönnyítjük a [reflektív gyakorlatot](#TeacherReflection) a tanítás, a tanulás és az értékelés átformálása céljából? |  |  |  |  | Lásd a [C.9.](#B9_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 3.8. A [pedagógusok önreflexióját](#TeacherReflection) és a folyamatos fejlődést adatokra alapozzuk? |  |  |  |  | Lásd a [C.10.](#C10_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |
| 3.9. Előmozdítjuk a [szakmai felelősségvállalást és az elszámoltathatóságot](#professionalresponsibility), valamint biztosítjuk, hogy a pedagógusok minden tanulóért felelősséget vállaljanak, különösen a kirekesztés szempontjából sebezhető tanulókért? |  |  |  |  | Lásd a [C.1.](#C1_policy_measure) és [C.13.](#C13_policy_measure) szakpolitikai intézkedést |  |

**Van olyan további, mérlegelendő információ, amellyel a fenti kérdések nem foglalkoztak?**

**Az emberek fejlesztésére vonatkozó válaszokkal kapcsolatos reflexió:**

1. Mennyire befogadó az iskolavezetési gyakorlatunk az iskolánk teljes tantestületének fejlesztése során?
2. Milyen erősségeink vannak e tekintetben?
3. Milyen területeket kell még javítanunk/továbbfejlesztenünk?
4. Melyik a három legkiemeltebb kérdés?
5. Milyen területeken van szükség arra, hogy a szakpolitika támogassa a gyakorlatunkat?
6. Milyen kérdéseket vitatnánk meg prioritásként a szakpolitikusokkal?

Önreflexió szakpolitikusok számára

Az [inkluzív iskolavezetők](#leader) felelőssége a [méltányosság](#Equity) elvein alapuló iskolák irányítása, az [iskolai közösségük](#community) minden tanulója teljesítményének és [jólétének](#wellbeing) fokozása érdekében, beleértve a kirekesztés szempontjából leginkább sebezhető tanulókat is. Ahhoz, hogy az egész iskolai csapat teljes mértékben azonosuljon a befogadás eszméjével, az iskolavezetőknek fel kell vázolniuk egy **stratégiai jövőképet**, és foglalkozniuk kell mind az **emberek**, mind pedig a **szervezet fejlesztésével**. Ennek hatékony eléréséhez az iskolavezetőket olyan szakpolitikai intézkedésekkel kell megtámogatni, amelyek a következőket biztosítják:

* **hozzáférés** a státuszhoz, a megfelelő fizetéshez, a szükséges erőforrásokhoz, valamint képzéshez, [szakmai tanuláshoz és fejlődéshez](#ProfessionalLearningDevelopment) az [inkluzív iskolavezetés](#leadership) érdekében;
* **autonómia** az iskola stratégiai irányvonalával, fejlesztésével és szervezésével kapcsolatos megalapozott döntések meghozatala érdekében, ideértve az [inkluzív nevelés-oktatás jövőképének](#Vision) valamennyi tanuló számára történő megvalósítását is;
* **elszámoltathatóság** az erőforrásokhoz való hozzáférés, a támogatás, a szakmai tanulás és fejlesztés szintjével, valamint az iskolavezetők különböző szakpolitikai szinteken meglévő autonómiájának mértékével összhangban.

A **szakpolitikusok** magukban foglalják (de nem kizárólagosan) a közösségi, önkormányzati, regionális és nemzeti szinten azokat a szakpolitikusokat, akik az oktatásban vagy az oktatásra hatással lévő más ágazatokban megbízatással rendelkeznek, mint például a tanfelügyelők, az egészségügyi és szociális szolgálatok munkatársai, vagy a minőségbiztosítási felelősök.

Az önreflexiós eszköz arra kéri a szakpolitikusokat, hogy gondolkodjanak el olyan kérdéseken, amelyek az iskolavezetőknek az inkluzív iskolák létrehozásában és fejlesztésében való támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedéseken alapulnak. A szakpolitikusok az eszköz segítségével elgondolkodhatnak olyan sajátos szempontokon, mint [az irányvonal meghatározása](#SettingDirection), [a szervezetfejlesztés](#Organisational) vagy [az emberek fejlesztése](#Human). A már bevezetett szakpolitikai intézkedések **erősségnek** tekinthetők. A kidolgozás alatt álló szakpolitikai intézkedések **lehetőségnek** tekinthetők. Ha nincsenek meglévő szakpolitikai intézkedések vagy azok meghozatalát nem mérlegelik, akkor azok **kihívásnak** tekinthetők.

A reflexió a következőkben nyújthat támogatást:

1. lépés: Annak azonosítása, hogy mely szükséges szakpolitikai intézkedések kerültek már bevezetésre, illetve melyek szorulnak fejlesztésre vagy hiányoznak.

2. lépés: Annak azonosítása, hogy mely intézkedések a lehetséges prioritások és a szakpolitika további kidolgozása során melyekkel kell foglalkozni.

Az önreflexiós eszköz használata során a szakpolitikusok dönthetnek úgy, hogy csak az 1. lépést végzik el, vagy továbbléphetnek a 2. lépésre.

Szakpolitikusoknak szóló utasítások

Az e szakaszban szereplő három táblázat az inkluzív iskolavezetés [kulcsfontosságú funkciói](#Core) köré szerveződik:

1. Az irányvonal meghatározása
2. Szervezetfejlesztés
3. Az emberek fejlesztése.

1. lépés: Annak azonosítása, hogy mely szükséges szakpolitikai intézkedések kerültek már bevezetésre, illetve melyek szorulnak fejlesztésre vagy hiányoznak

Minden táblázatnak két oszlopa van:

* Az 1. oszlop arra kérdez rá, hogy bevezetésre kerültek-e az inkluzív iskolavezetésnek az egyes kulcsfontosságú funkciók esetében való támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedések.
* A 2. oszlop helyet biztosít a nemzeti/regionális/helyi szakpolitikára vonatkozó bizonyítékok és további megjegyzések feltüntetésére. Ez lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy az értékelésük forrásaira vonatkozó információkat, valamint pontosításokat adhassanak meg, illetve értékelő megjegyzéseket írjanak bizonyos tételekkel kapcsolatban. Ezeknek az információknak a rögzítése alapként is szolgálhat a bizonyítékoknak azon területek vonatkozásában történő megvitatásához, amelyekre építeni lehet, és amelyek fejlesztésre szorulnak.

Minden egyes táblázat után helyet hagytunk olyan további releváns információknak, amelyekkel a táblázatok nem foglalkoztak. A táblázatok valamennyi kérdésének megválaszolása kialakítja az erősségek és lehetőségek egy átfogó, tapasztalt képét annak az aktuális szakpolitikai helyzet fényében történő további fejlesztése érdekében.

2. lépés: Annak azonosítása, hogy mely intézkedések a lehetséges prioritások és a szakpolitika további kidolgozása során melyekkel kell foglalkozni

Az egyes táblázatok után szerepel néhány kérdés, amelyek segítenek elgondolkodni a megállapításokon. Ezek a kérdések arra kérik a válaszadókat, hogy keressék meg az erősséget jelentő és a fejlesztendő területeket, és állítsák fontossági sorrendbe az inkluzív iskolavezetést támogató szakpolitikai akciókat. Ez a reflexió párbeszédet ösztönözhet az iskolavezetők és a szakpolitikusok között.

1. Az inkluzív iskolavezetők által az irányvonal meghatározásában játszott szerep támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedések

Az [irányvonal meghatározása](#SettingDirection) az inkluzív iskolavezetés egy [kulcsfontosságú funkciója](#Core). A szakpolitika képes támogatni az inkluzív iskolavezetőket és a vezetői csapatokat ebben a funkcióban azáltal, hogy egy olyan kerettel szolgál, mely az inkluzív gyakorlat alapjául szolgáló értékekre és az inkluzív gyakorlatot támogató diskurzusra összpontosít.

10. táblázat. Az irányvonal meghatározása

| **A szakpolitikai intézkedések támogatják az inkluzív vezetői csapatokat a következők révén?** | **Bizonyítékok és további megjegyzések** |
| --- | --- |
| A.1. Annak kijelentése, hogy a nemzeti oktatási szakpolitika a [befogadás elveire](#Vision), a gyermekek jogaira és a [méltányosságra](#Equity) épül |  |
| A.2. Annak biztosítása, hogy a tanári alapképzés, valamint a folyamatos [szakmai tanulás és fejlesztés](#ProfessionalLearningDevelopment) a [méltányosságra](#Equity) és a sokszínűségre összpontosítsanak |  |
| A.3. A [tanulóközpontú](#Learnercentred) oktatás és egy olyan kultúra támogatásának biztosítása, amelyben meghallgatják a tanulókat, valamint bevonják őket és családjukat a tanulásukkal és fejlődésükkel kapcsolatos döntésekbe (különösen az átmenetek idején) |  |
| A.4. Az oktatási szakpolitikával és az elszámoltathatósággal kapcsolatosan a szakpolitikusok és az [iskolavezetés](#Schoolleadership) között zajló kommunikációhoz való hozzáférés biztosítása |  |
| A.5. A [szakmai tanuláshoz és fejlődéshez](#ProfessionalLearningDevelopment) való hozzáférés, valamint támogatás biztosítása annak érdekében, hogy a vezetők teljesíthessék a befogadással és a [méltányossággal](#Equity) kapcsolatos feladataikat |  |
| A.6. Hozzáférés biztosítása az iskolavezetésnek az iskolai szellemiség kialakítása és az inkluzív iskolai kultúra javítása terén történő fejlesztéséhez nyújtott támogatáshoz |  |
| A.7. Az [iskolai önértékelést](#SelfReview) összehangolása a befogadással kapcsolatos jövőképpel |  |
| A.8. Olyan elszámoltathatósági intézkedések meghatározása, amelyek a [méltányosság](#Equity) elveinek érvényesülését [monitorozzák](#Monitoring) |  |
| A.9. Az iskolavezetői csapatok autonómiájának biztosítása, hogy azok rugalmasan igazíthassák hozzá a nemzeti szakpolitikát (tananyag, értékelés, iskolaszervezés) a helyi körülményekhez |  |
| A.10. Az iskolavezetői csapatok autonómiájának biztosítása olyan pedagógusok és tantestület kinevezése érdekében, akik felelősséget vállalnak valamennyi tanuló teljesítményének és [jólétének](#wellbeing) fokozása iránt, és elősegítik azt egy innovatív, [tanulóközpontú](#Learnercentred) pedagógia révén |  |
| A.11. Az iskolavezetői csapatok autonómiájának biztosítása az iskola jövőképének fejlesztése érdekében |  |
| A.12. Az iskolavezetői csapatok autonómiájának biztosítása azon jövőkép, értékek és eredmények meghatározása tekintetében, amelyekért ők (és más érintettek) elszámoltathatóak kívánnak lenni (például a [méltányosság](#Equity), a megkülönböztetésmentesség, a helyi közösség valamennyi tanulója igényeinek való megfelelés a személyes, szociális és a tanulmányi eredmények tekintetében) |  |

**Van olyan további, mérlegelendő információ, amellyel a fenti kérdések nem foglalkoztak?**

**Az irányvonal meghatározását érintő megállapításokkal kapcsolatos reflexió:**

1. A már bevezetett szakpolitikai intézkedések **erősségnek** tekinthetők. A megállapítások mely területeken mutatják azt, hogy már bevezetésre kerültek támogató szakpolitikai intézkedések?
   1. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők kommunikációhoz, támogatáshoz és erőforrásokhoz való hozzáféréséhez kapcsolódnak? (Lásd az A.1–A.6. intézkedést)
   2. A támogató szakpolitikai intézkedések kapcsolódnak-e az iskolavezetőknek az iskolák önértékelése vagy [monitoringja](#Monitoring) tekintetében fennálló elszámoltathatóságához? (Lásd az A.7–A.8. intézkedést)
   3. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők döntéshozatali autonómiájához kapcsolódnak? (Lásd az A.9–A.12. intézkedést)
2. A kidolgozás alatt álló szakpolitikai intézkedések **lehetőségnek** tekinthetők. Hol van még mit javítani vagy tovább fejleszteni?
   1. A kommunikációhoz, a támogatáshoz és az erőforrásokhoz való hozzáférés terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
   2. Az elszámoltathatóság, az iskolai önértékelés vagy a monitoring terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
   3. Az iskolavezetők döntéshozatali autonómiája terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
3. Melyik terület élvez prioritást annak a szakpolitikának a kidolgozásában, amely az inkluzív iskolavezetőknek az irányvonal meghatározásában játszott szerepét támogatja?
4. Az inkluzív iskolavezetők által a szervezetfejlesztésben játszott szerep támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedések

A [szervezetfejlesztés](#Organisational) az inkluzív iskolavezetés egy [kulcsfontosságú funkciója](#Core). A szakpolitika az inkluzív iskolavezetőket és a vezetői csapatokat ebben a funkcióban azon elemekre összpontosítva támogathatja, amelyek befolyásolják azt a tanulási környezetet, amelyben minden egyes tanuló olyan értékes résztvevő, akitől a minőségi oktatás révén jó teljesítményt várnak el.

11. táblázat. Szervezetfejlesztés

| **A szakpolitikai intézkedések támogatják az inkluzív vezetői csapatokat a következők révén?** | **Bizonyítékok és további megjegyzések** |
| --- | --- |
| B.1 Az együttműködésen alapuló gyakorlat előnyeinek felismerése a szakmai tanulás, fejlődés és támogatás terén |  |
| B.2. Olyan intézkedések részletes ismertetése, amelyek minden szinten elősegítik az [interdiszciplináris](#interdisciplinary) munkát annak biztosítása érdekében, hogy az inkluzív iskolavezetők hatékonyan támaszkodhassanak a kollégák, illetve más szakemberek erőforrásaira, tapasztalataira és szakértelmére |  |
| B.3. Az oktatásban nemzeti/regionális/közösségi szinten kulcsszerepet játszó minisztériumok/osztályok közötti fokozott együttműködés, illetve a tanulók és családjaik számára biztosított támogatás hangsúlyozása |  |
| B.4. A [formatív](#Formative) és összefoglaló értékelések, valamint a tanulást és egy integrált, a célnak megfelelő és valamennyi tanulót befogadó értékelési rendszer kialakítását szolgáló [oktatásifolyamat-értékelés](#AfL) funkciói tisztázásának biztosítása |  |
| B.5. A támogatáshoz (beleértve a kollégák közötti kölcsönös támogatást is) és a folyamatos képzéshez való hozzáférés lehetővé tétele a következő célokból:   * a változások kezelése; * a személyzet szakmai fejlődésének felügyelete a befogadó gyakorlat erősítése érdekében; * a források elosztása valamennyi tanuló méltányos támogatása érdekében |  |
| B.6. A pályafutás egészét végigkísérő szakmai tanuláshoz való hozzáférés elősegítése a gyakorlatot építő és fenntartó, vizsgálódáson alapuló és koherens megközelítések kidolgozása érdekében |  |
| B.7. Az erőforrásokhoz és a támogatáshoz való hozzáférés, valamint a partnerségek kialakításához szükséges autonómia biztosítása (beleértve az egyetemekkel és a felsőoktatási intézményekkel létesített partnerségeket is), a kutatások iránti elköteleződés fokozása és a megalapozott gyakorlat érdekében |  |
| B.8. Az erőforrásokhoz és a megfelelő finanszírozáshoz való hozzáférés biztosítása az egész [iskolai közösség](#community) igényeinek kielégítése érdekében |  |
| B.9. Az autonómia szintjeinek megfelelő, folyamatos támogatáshoz való hozzáférés biztosítása |  |
| B.10. A pénzügyi gazdálkodással kapcsolatos támogatáshoz való hozzáférés biztosítása és a méltányos forráselosztásra vonatkozó útmutatás |  |
| B.11. Az erőforrásokhoz való hozzáférés biztosítása a munkaerő sokszínűséggel kapcsolatos kapacitásainak fejlesztése és a nemzeti szakpolitikai kezdeményezések végrehajtása érdekében |  |
| B.12. A fogyatékosságra és a sokszínűségre vonatkozó ismereteket felölelő [szakmai tanuláshoz és fejlődéshez](#ProfessionalLearningDevelopment) való hozzáférés biztosítása |  |
| B.13. Annak lehetővé tétele az iskolavezetői csapatok számára, hogy elszámoltathatók legyenek (a tanulók, a családok, a helyi közösség felé) az egyéb szakpolitikai területekkel összehangolt mechanizmusok révén, biztosítva az inkluzív nevelési-oktatási szakpolitika és gyakorlat támogatását |  |
| B.14. A pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodással és azok felhasználásával kapcsolatos elszámoltathatóság összehangolása más szakpolitikai területekkel |  |
| B.15. A nemzeti/regionális elszámoltathatósági intézkedések és inkluzív nevelési-oktatási szakpolitika összehangolásának biztosítása, lehetővé téve az iskolavezetők számára, hogy azokhoz igazítsák az iskolai szintű [monitoringot](#Monitoring), [önellenőrzést](#SelfReview) és értékelést |  |
| B.16. Annak biztosítása, hogy az elszámoltathatósági és minőségbiztosítási mechanizmusok koherensek legyenek és támogassák a befogadó fejlesztést |  |
| B.17. Az iskolavezetők autonómiájának biztosítása olyan pedagógusok és tantestület kinevezése érdekében, akik felelősséget vállalnak valamennyi tanuló teljesítményének és [jólétének](#wellbeing) fokozásáért, és elősegítik azt egy innovatív [tanulóközpontú](#Learnercentred) pedagógia révén |  |
| B.18. Az iskolavezetői csoportok autonómiájának biztosítása annak érdekében, hogy – a legfontosabb szereplőkkel közösen – vezető szerepet játszhassanak a [monitoring](#Monitoring), az [önellenőrzés](#SelfReview) és az értékelés terén azért, hogy információkkal szolgálhassanak a tanulók eredményeiről, és elgondolkodjanak az adatokon a folyamatos fejlődés megalapozása érdekében |  |
| B.19. Az iskolavezetői csoportok autonómiájának biztosítása annak érdekében, hogy megalapozott döntéseket hozhassanak a finanszírozással és a méltányos forráselosztással kapcsolatban |  |
| B.20. Autonómia biztosítása annak érdekében, hogy valamennyi tanulót címkézés vagy bürokratikus folyamatok alkalmazása nélkül támogassanak |  |

**Van olyan további, mérlegelendő információ, amellyel a fenti kérdések nem foglalkoztak?**

**A szervezetfejlesztésre vonatkozó megállapításokkal kapcsolatos reflexió**

1. A már bevezetett szakpolitikai intézkedések **erősségnek** tekinthetők. A megállapítások mely területeken mutatják azt, hogy már bevezetésre kerültek támogató szakpolitikai intézkedések?
   1. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők kommunikációhoz, támogatáshoz és erőforrásokhoz való hozzáféréséhez kapcsolódnak? (Lásd a B.1–B.12. intézkedést)
   2. A támogató szakpolitikai intézkedések kapcsolódnak-e az iskolavezetőknek az iskolák önértékelése vagy [monitoringja](#Monitoring) tekintetében fennálló elszámoltathatóságához? (Lásd a B.13–B.16. intézkedést)
   3. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők döntéshozatali autonómiájához kapcsolódnak? (Lásd a B.17–B.20. intézkedést)
2. A kidolgozás alatt álló szakpolitikai intézkedések **lehetőségnek** tekinthetők. Hol van még mit javítani vagy tovább fejleszteni?
   1. A kommunikációhoz, a támogatáshoz és az erőforrásokhoz való hozzáférés terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
   2. Az elszámoltathatóság, az iskolai önértékelés vagy a monitoring terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
   3. Az iskolavezetők döntéshozatali autonómiája terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
3. Melyik terület élvez prioritást annak a szakpolitikának a kidolgozásában, amely az inkluzív iskolavezetőknek a szervezetfejlesztésben játszott szerepét támogatja?
4. Az inkluzív iskolavezetők által az emberek fejlesztésében játszott szerep támogatásához szükséges szakpolitikai intézkedések

Az [emberek fejlesztése](#Human) az inkluzív iskolavezetés egy [kulcsfontosságú funkciója](#Core). A szakpolitika támogathatja az inkluzív iskolavezetőket és a vezetői csoportokat ebben a funkcióban azáltal, hogy hozzáférést biztosít az erőforrásokhoz és a támogatáshoz, az elszámoltathatósághoz, valamint az oktatási gyakorlat [monitoringjához](#Monitoring) és értékeléséhez, továbbá autonómiával ruházza fel az iskolavezetőket az emberi erőforrásoknak az iskolai igényeknek megfelelő fejlesztése terén.

12. táblázat. Az emberek fejlesztése

| **A szakpolitikai intézkedések támogatják az inkluzív vezetői csapatokat a következők révén?** | **Bizonyítékok és további megjegyzések** |
| --- | --- |
| C.1. Annak kijelentése, hogy a nemzeti oktatási szakpolitika a befogadás elveire, a gyermekek jogaira és a [méltányosságra](#Equity) épül |  |
| C.2 A szakmai tanulást biztosító minisztériumi, regionális és helyi szintű szolgáltatók és az iskolák közötti együttműködés elősegítése és támogatása a következők fejlesztése érdekében:   * a szakmai tanulási lehetőségek folyamata; * elfogadott kompetencia-keret az inkluzív iskolavezetés megvalósítására törekvő és azt már gyakorló iskolavezetők számára |  |
| C.3. Speciális szakmai tanulás biztosítása az iskolavezetők számára a változatos körülmények közötti oktatással és az inkluzív nevelési-oktatási gyakorlatok kialakításával kapcsolatosan |  |
| C.4. Az inkluzív nevelés-oktatással kapcsolatos vezetői kompetenciák (például iskolavezetés vagy tanulástámogató vezetői szerepek) fejlesztésére szolgáló stratégiák bevezetése minden releváns szakmai tanulási lehetőségnél |  |
| C.5. Kritériumok/kompetenciák meghatározása az inkluzív nevelés-oktatásban dolgozó pedagógusok és iskolavezetők számára, és lehetőségek biztosítása a megfelelő képességek fejlesztésére |  |
| C.6. A tanári és az iskolavezetői szakmák megerősítésére összpontosítás és az együttműködési technikák által a szakmai tanulásban, fejlesztésben és támogatásban nyújtott előnyök elismerése |  |
| C.7. A hálózatokhoz, a tanácsadási és mentorálási lehetőségekhez, az értékelésben nyújtott támogatáshoz és az iskolafejlesztéssel kapcsolatos konzultációhoz való hozzáférés biztosítása |  |
| C.8. Az erőforrásokhoz való hozzáférés biztosítása a pedagógusok és a tantestület, valamint a munkakörnyezetük fejlesztése érdekében |  |
| C.9. A pályafutás egészét végigkísérő szakmai tanuláshoz való hozzáférés elősegítése a gyakorlatot építő és fenntartó, vizsgálódáson alapuló és koherens megközelítések kidolgozása érdekében |  |
| C.10. A különböző szakpolitikai szinten elhelyezkedő adatokhoz való hozzáférés biztosítása, azok alátámasztásul szolgáló tényekként történő felhasználása érdekében |  |
| C.11. Vezetői autonómia biztosítása az iskolavezetők sokrétű feladataival kapcsolatos döntéshozatal terén, hogy egyensúlyba hozzák az adminisztratív és az inkluzív iskolavezetéssel kapcsolatos kérdéseket |  |
| C.12. Az autonómia előmozdítása a pedagógusok, a tantestület és tanári képességeik fejlesztése terén a közös irányítási feladatok, valamint az együttműködésen alapuló [szakmai tanulás és fejlesztés](#ProfessionalLearningDevelopment) révén |  |
| C.13. Az iskolavezetők autonómiájának biztosítása olyan pedagógusok és tantestület kinevezése érdekében, akik felelősséget vállalnak valamennyi tanuló teljesítményének és [jólétének](#wellbeing) fokozása iránt, és elősegítik azt egy innovatív [tanulóközpontú](#Learnercentred) pedagógia révén |  |

**Van olyan további, mérlegelendő információ, amellyel a fenti kérdések nem foglalkoztak?**

**Az emberek fejlesztésére vonatkozó megállapításokkal kapcsolatos reflexió**

1. A már bevezetett szakpolitikai intézkedések **erősségnek** tekinthetők. A megállapítások mely területeken mutatják azt, hogy már bevezetésre kerültek támogató szakpolitikai intézkedések?
   1. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők kommunikációhoz, támogatáshoz és erőforrásokhoz való hozzáféréséhez kapcsolódnak? (Lásd a C.1–C4 és a C6–C.10 intézkedést)
   2. A támogató szakpolitikai intézkedések kapcsolódnak-e az iskolavezetőknek az iskolák önértékelése vagy [monitoringja](#Monitoring) tekintetében fennálló elszámoltathatóságához? (Lásd a C.5. intézkedést)
   3. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők döntéshozatali autonómiájához kapcsolódnak? (Lásd a C.11–C.13. intézkedést)
2. A kidolgozás alatt álló szakpolitikai intézkedések **lehetőségnek** tekinthetők. Hol van még mit javítani vagy tovább fejleszteni?
3. A kommunikációhoz, a támogatáshoz és az erőforrásokhoz való hozzáférés terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
4. Az elszámoltathatóság, az iskolai önértékelés vagy a monitoring terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
5. Az iskolavezetők döntéshozatali autonómiája terén szükséges javítások vagy további fejlesztések:
6. Melyik terület élvez prioritást annak a szakpolitikának a kidolgozásában, amely az inkluzív iskolavezetőknek az emberek fejlesztésében játszott szerepét támogatja?

Az iskolavezetők és a szakpolitikusok közös önreflexiója

Az önreflexiós eszköz e szakasza felismeri az inkluzívabb nevelés-oktatás irányába tett pozitív változások megvalósítása terén az iskolavezetők és a szakpolitikusok között fennálló szinergiákat. A szakmai párbeszédnek és a szakpolitikák együttműködő kidolgozásának ösztönzőjeként hat.

A nemzetközi egyezmények és megállapodások, valamint a nemzeti, regionális és közösségi szintű jogszabályok és szakpolitikák hatással vannak az [inkluzív iskolavezetésre](#leadership). A szakpolitika határozza meg a rendelkezésre álló erőforrásokat (**hozzáférés**), a döntéshozatal rugalmasságát (**autonómia**) és azt, hogy az iskolavezetés (annak minden formájában) – a kontextus és a kultúra függvényében – miért tartozik elszámolással a [monitoring](#Monitoring) és értékelési folyamatok tekintetében (**elszámoltathatóság**).

Az inkluzív irányítási gyakorlat, szerepek és feladatok az oktatási szakpolitikák és azoknak az iskolákban történő végrehajtása közötti kapcsolódási ponton helyezkednek el. Ez a gyakorlat rávilágít arra, hogy az iskolavezetők kulcsfontosságú szerepet játszhatnak a rendszer szélesebb körű, a különböző szakpolitikai szinteken átívelő és az iskoláikon belüli átalakításának támogatásában.

Az inkluzív iskolavezetésre hatással van a szakpolitika. Feladata továbbá az is, hogy a szakpolitikát és a jogszabályokat egy továbbfejlesztett, befogadó nevelés-oktatási gyakorlattá alakítsa át. Az [inkluzív iskolavezetők](#leader) befolyásolhatják a helyi, regionális és nemzeti szintű szakpolitikát, amennyiben bevezetésre kerülnek megfelelő kommunikációs és visszacsatolási mechanizmusok a nemzeti szintű szakpolitikusok felé.

**Az iskolavezetők és a szakpolitikusok közösen** arra használhatják az [Önreflexió iskolavezetők számára](#School_leaders) és az [Önreflexió szakpolitikusok számára](#Policy_makers) elnevezésű részben szereplő iránymutató kérdéseket, hogy eszmét cseréljenek és megvitassák, hogy a prioritások meghatározását követően milyen lépéseket kell tenni.

Ez az eszköz lehetővé teszi mind az iskolai vezetők, mind pedig a szakpolitikusok számára, hogy ismertessék, megfigyeljék, megvitassák és megtárgyalják a kulcsfontosságú erősségeket, a további fejlesztési lehetőségeket, a kihívásokat és a prioritásokat. A szándék az, hogy rávilágítsunk az inkluzív iskolavezetési gyakorlat (**az inkluzív iskolavezetési gyakorlat** [**szabványai**](#Standards)) és a meglévő szakpolitikai intézkedések (**támogató szakpolitikai intézkedések**) közötti nézőpontbeli különbségekre, valamint az ezek között tátongó szakadékokra, és elmélkedjünk a lehetséges jövőbeli intézkedésekről.

E közös önreflexió kitöltése előtt mind az iskolavezetőknek, mind a szakpolitikusoknak el kell végezniük saját, egyéni önreflexiójukat. Ezek kitölthetők teljes egészében, csak az [irányvonal meghatározására](#SettingDirection), a [szervezetfejlesztésre](#Organisational) és az [emberek fejlesztésére](#Human) vonatkozó egyes szakaszokra korlátozódva, illetve az egyes szakaszokon belül bizonyos kategóriákra összepontosítva.

A közös önreflexiós folyamat a következőkből áll:

* + [Az irányvonal meghatározása terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [A szervezetfejlesztés terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Az emberek fejlesztése terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió](#role_policy_measures_human_dev).

A közös reflexióra szolgáló mindhárom területhez megadunk táblázatokat. A válaszadók ezeket a táblázatokat a következők rögzítésére használhatják:

* a megvitatott prioritások;
* a kiemelt intézkedések, amelyekkel foglalkozni kell;
* a közösen megállapodott prioritások;
* a közösen megállapodott kötelezettségvállalások.

Az irányvonal meghatározása terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió

1. Hol tartunk most? Az erősségekkel, a lehetőségekkel és az alaposabban megvizsgálandó területekkel kapcsolatos eszmecsere

E szakasz célja annak felmérése, hogy az iskolavezetés milyen mértékben tekinthető befogadónak. A fókuszcsoport résztvevőitől függően ez a szakasz információt nyújthat arra vonatkozóan hogy az Ön országa, régiója, önkormányzata vagy helyi iskolája jelenleg hol tart a mindenki számára elérhető, inkluzív nevelés-oktatás megvalósítása felé vezető úton.

A fókuszcsoportban folytatott eszmecsere az irányvonal meghatározásáról szóló szakaszokra adott válaszokkal kapcsolatos reflexión alapszik. Az eszmecsere támogatása érdekében az alábbi 13. táblázat összefoglalja a releváns kérdéseket.

1. lépés: Megállapítások és elmélkedések bemutatása

Minden csoport ismerteti a főbb megállapításait és reflexióit.

Az iskolavezetők és a szakpolitikusok reflexiókból származó válaszainak feltérképezése:

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **iskolavezetők** számára:

1. Mennyire befogadó az iskolavezetési gyakorlat az iskolánk fejlődési irányának meghatározása során?
2. Milyen erősségeink vannak e tekintetben?
3. Milyen területeket kell még javítanunk/továbbfejlesztenünk?

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **szakpolitikusok** számára:

1. A megállapítások mely területeken mutatják azt, hogy már bevezetésre kerültek támogató szakpolitikai intézkedések?
   1. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők kommunikációhoz, támogatáshoz és erőforrásokhoz való hozzáféréséhez kapcsolódnak? (Lásd az A.1–A.6. intézkedést)
   2. A támogató szakpolitikai intézkedések kapcsolódnak-e az iskolavezetőknek az iskolák önértékelése vagy [monitoringja](#Monitoring) tekintetében fennálló elszámoltathatóságához? (Lásd az A.7–A.8. intézkedést)
   3. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők döntéshozatali autonómiájához kapcsolódnak? (Lásd az A.9–A.12. intézkedést)
2. Hol van még mit javítani vagy tovább fejleszteni?
   1. A kommunikációhoz, a támogatáshoz és az erőforrásokhoz való hozzáférés terén szükséges javítások vagy további fejlesztések
   2. Az elszámoltathatóság, az iskolai önértékelés vagy a monitoring terén szükséges javítások vagy további fejlesztések
   3. Az iskolavezetők döntéshozatali autonómiája terén szükséges javítások vagy további fejlesztések

2. lépés: Kérdések és megbeszélés

Minden prezentáció után szabadon lehet kérdezni és válaszolni. Ezt a megbeszélést egy moderátor vezeti le, és jegyzetek készülnek az elhangzottakról.

13. táblázat. A megvitatott prioritások

| **Az érintettek mely csoportja (iskolavezetők, szakpolitikusok vagy mindkettő)** | **Melyek az erősségek?** | **Melyek a lehetőségek?** | **Melyek a kezelendő területek?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Hová szeretnénk eljutni? A javításra szoruló területekkel és a közös célokkal kapcsolatos eszmecsere

E szakasz célja közös nevezőre jutni azzal kapcsolatban, hogy mely területek igényelnek fejlesztést az olyan inkluzív nevelés-oktatás közös céljának elérése érdekében, amely lehetővé teszi a részvételt, fokozza a teljesítményt, támogatja a [jólétet](#wellbeing), és megteremti a valahova tartozás érzését **valamennyi** tanuló számára, beleértve a kirekesztés szempontjából leginkább sebezhetőeket is. Ezen a közös célon belül minden érintetti csoport megfogalmazhatja az annak eléréséhez szükséges konkrét célokat.

A fókuszcsoportban folytatott eszmecsere az irányvonal meghatározásáról szóló szakaszokra adott válaszokkal kapcsolatos reflexión alapszik. Az eszmecsere támogatása érdekében az alábbi 14. táblázat összefoglalja a releváns kérdéseket.

1. lépés: Megállapítások és elmélkedések bemutatása

Minden csoport ismerteti a főbb megállapításait és reflexióit.

Az iskolavezetők és a szakpolitikusok reflexiókból származó válaszainak feltérképezése:

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **iskolavezetők** számára:

1. Melyik a három legkiemeltebb kérdés?
2. Milyen területeken van szükség arra, hogy a szakpolitika támogassa a gyakorlatunkat?
3. Milyen kérdéseket vitatnánk meg prioritásként a szakpolitikusokkal?

Reflexiót elősegítő előzetes kérdés **szakpolitikusok** számára:

Melyik terület élvez prioritást annak a szakpolitikának a kidolgozásában, amely az inkluzív iskolavezetőknek az irányvonal meghatározásában játszott szerepét támogatja?

2. lépés: Kérdések és megbeszélés

Minden prezentáció után szabadon lehet kérdezni és válaszolni. Ezt a megbeszélést egy moderátor vezeti le, és jegyzetek készülnek az elhangzottakról.

14. táblázat. A kiemelt intézkedések (legfeljebb három), amelyekkel foglalkozni kell

| **Tevékenységek iskolavezetők számára** | **Tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Közös tevékenységek** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. lépés: A tevékenységek fontossági sorrendjének meghatározása

Minden érintetti csoport esetében három kiemelt tevékenységről, valamint három közös kiemelt tevékenységről állapodnak meg. Az egyéni kiemelt tevékenységek átfedésben lehetnek a közösekkel, de nem feltétlenül. Úgy lehet ezekről megállapodni, hogy listát készítenek a prioritásokról, és egy pontrendszer alkalmazásával (ahol minden résztvevő kap egy adott számú pontot, amelyeket el kell osztania a tevékenységek között, és a legtöbb pontot kapott tevékenységeket választják ki) vagy szavazással meghatározzák, hogy melyek terén történjen előrelépés.

15. táblázat. A közösen megállapodott prioritások (legfeljebb három)

| **Kiemelt tevékenységek iskolavezetők számára** | **Kiemelt tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Kiemelt közös tevékenységek** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Mire vállalunk kötelezettséget? Eszmecsere, amelynek eredményeként megszületnek olyan tevékenységek, amelyeket mindkét félnek meg kell valósítania

Ez a szakasz azt várja minden érintetti csoporttól, hogy kötelezze el magát az általa egyénileg és közösen megvalósítandó tevékenységek mellett.

A megállapodott kiemelt tevékenységek alapján a csoportnak meg kell állapodnia arról, hogy mely tevékenységek terén történjen előrelépés, és hogy ezek rövid távú (azonnali) tevékenységek, vagy hosszú távú tervezést igényelnek. Úgy lehet ezekről megállapodni, hogy egy pontrendszer alkalmazásával (ahol minden résztvevő kap egy adott számú pontot, amelyeket el kell osztania a tevékenységek között, és a legtöbb pontot kapott tevékenységeket választják ki) vagy szavazással meghatározzák, hogy mely tevékenységek terén történjen előrelépés rövid, illetve hosszú távon. Ezen túlmenően a csoportnak konkrétan meg kell határoznia, hogyan kell az egyes lépések terén előrehaladást elérni.

A 16–18. táblázat a megállapodott kötelezettségvállalások rögzítésére szolgál (táblázatonként legfeljebb 3).

16. táblázat. Az iskolavezetők kötelezettségvállalásai

| **Kiemelt tevékenységek iskolavezetők számára** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

17. táblázat. A szakpolitikusok kötelezettségvállalásai

| **Kiemelt tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

18. táblázat. Közös kötelezettségvállalások

| **Kiemelt közös tevékenységek** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

A szervezetfejlesztés terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió

1. Hol tartunk most? Az erősségekkel, a lehetőségekkel és az alaposabban megvizsgálandó területekkel kapcsolatos eszmecsere

E szakasz célja annak felmérése, hogy az iskolavezetés milyen mértékben tekinthető befogadónak. A mindenki számára elérhető, befogadó oktatás felé vezető úton hol tart jelenleg az ország, a régió, az önkormányzat vagy a helyi iskola?

A fókuszcsoportban folytatott eszmecsere a szervezetfejlesztésről szóló szakaszokra adott válaszokkal kapcsolatos reflexión alapszik. Az eszmecsere támogatása érdekében az alábbi 19. táblázat összefoglalja a releváns kérdéseket.

1. lépés: Megállapítások és elmélkedések bemutatása

Minden csoport ismerteti a főbb megállapításait és reflexióit.

Az iskolavezetők és a szakpolitikusok reflexiókból származó válaszainak feltérképezése:

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **iskolavezetők** számára:

1. Mennyire inkluzív az iskolánk szervezeti fejlődését biztosító iskolavezetési gyakorlatunk?
2. Milyen erősségeink vannak e tekintetben?
3. Milyen területeket kell még javítanunk/továbbfejlesztenünk?

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **szakpolitikusok** számára:

1. A megállapítások mely területeken mutatják azt, hogy már bevezetésre kerültek támogató szakpolitikai intézkedések?
   1. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők kommunikációhoz, támogatáshoz és erőforrásokhoz való hozzáféréséhez kapcsolódnak? (Lásd a B.1–B.12. intézkedést)
   2. A támogató szakpolitikai intézkedések kapcsolódnak-e az iskolavezetőknek az iskolák önértékelése vagy [monitoringja](#Monitoring) tekintetében fennálló elszámoltathatóságához? (Lásd a B.13–B.16. intézkedést)
   3. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők döntéshozatali autonómiájához kapcsolódnak? (Lásd a B.17–B.20. intézkedést)
2. Hol van még mit javítani vagy tovább fejleszteni?
   1. A kommunikációhoz, a támogatáshoz és az erőforrásokhoz való hozzáférés terén szükséges javítások vagy további fejlesztések
   2. Az elszámoltathatóság, az iskolai önértékelés vagy a monitoring terén szükséges javítások vagy további fejlesztések
   3. Az iskolavezetők döntéshozatali autonómiája terén szükséges javítások vagy további fejlesztések

2. lépés: Kérdések és megbeszélés

Minden prezentáció után szabadon lehet kérdezni és válaszolni. Ezt a megbeszélést egy moderátor vezeti le, és jegyzetek készülnek az elhangzottakról.

19. táblázat. A megvitatott prioritások

| **Az érintettek mely csoportja (iskolavezetők, szakpolitikusok vagy mindkettő)** | **Melyek az erősségek?** | **Melyek a lehetőségek?** | **Melyek a kezelendő területek?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Hová szeretnénk eljutni? A javításra szoruló területekkel és a közös célokkal kapcsolatos eszmecsere

E szakasz célja közös nevezőre jutni azzal kapcsolatban, hogy mely területek igényelnek fejlesztést az olyan inkluzív nevelés-oktatás közös céljának elérése érdekében, amely lehetővé teszi a részvételt, fokozza a teljesítményt, támogatja a [jólétet](#wellbeing), és megteremti a valahova tartozás érzését **valamennyi** tanuló számára, beleértve a kirekesztés szempontjából leginkább sebezhetőeket is. Ezen a közös célon belül minden érintetti csoport megfogalmazhatja az annak eléréséhez szükséges konkrét célokat.

A fókuszcsoportban folytatott eszmecsere a szervezetfejlesztésről szóló szakaszokra adott válaszokkal kapcsolatos reflexión alapszik. Az eszmecsere támogatása érdekében az alábbi 20. táblázat összefoglalja a releváns kérdéseket.

1. lépés: Megállapítások és elmélkedések bemutatása

Minden csoport ismerteti a főbb megállapításait és reflexióit.

Az iskolavezetők és a szakpolitikusok reflexiókból származó válaszainak feltérképezése:

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **iskolavezetők** számára:

1. Melyik a három legkiemeltebb kérdés?
2. Milyen területeken van szükség arra, hogy a szakpolitika támogassa a gyakorlatunkat?
3. Milyen kérdéseket vitatnánk meg prioritásként a szakpolitikusokkal?

Reflexiót elősegítő előzetes kérdés **szakpolitikusok** számára:

Melyik terület élvez prioritást annak a szakpolitikának a kidolgozásában, amely az inkluzív iskolavezetőknek a szervezetfejlesztésben játszott szerepét támogatja?

2. lépés: Kérdések és megbeszélés

Minden prezentáció után szabadon lehet kérdezni és válaszolni. Ezt a megbeszélést egy moderátor vezeti le, és jegyzetek készülnek az elhangzottakról.

20. táblázat. A kiemelt intézkedések (legfeljebb három), amelyekkel foglalkozni kell

| **Tevékenységek iskolavezetők számára** | **Tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Közös tevékenységek** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. lépés: A tevékenységek fontossági sorrendjének meghatározása

Minden érintetti csoport esetében három kiemelt tevékenységről, valamint három közös kiemelt tevékenységről állapodnak meg. Az egyéni kiemelt tevékenységek átfedésben lehetnek a közösekkel, de nem feltétlenül. Úgy lehet ezekről megállapodni, hogy listát készítenek a prioritásokról, és egy pontrendszer alkalmazásával (ahol minden résztvevő kap egy adott számú pontot, amelyeket el kell osztania a tevékenységek között, és a legtöbb pontot kapott tevékenységeket választják ki) vagy szavazással meghatározzák, hogy melyek terén történjen előrelépés.

21. táblázat. A közösen megállapodott prioritások (legfeljebb három)

| **Kiemelt tevékenységek iskolavezetők számára** | **Kiemelt tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Kiemelt közös tevékenységek** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Mire vállalunk kötelezettséget? Eszmecsere, amelynek eredményeként megszületnek olyan tevékenységek, amelyeket mindkét félnek meg kell valósítania

Ez a szakasz azt várja minden érintetti csoporttól, hogy kötelezze el magát az általa egyénileg és közösen megvalósítandó tevékenységek mellett.

A megállapodott kiemelt tevékenységek alapján a csoportnak meg kell állapodnia arról, hogy mely tevékenységek terén történjen előrelépés, és hogy ezek rövid távú (azonnali) tevékenységek, vagy hosszú távú tervezést igényelnek. Úgy lehet ezekről megállapodni, hogy egy pontrendszer alkalmazásával (ahol minden résztvevő kap egy adott számú pontot, amelyeket el kell osztania a tevékenységek között, és a legtöbb pontot kapott tevékenységeket választják ki) vagy szavazással meghatározzák, hogy mely tevékenységek terén történjen előrelépés rövid, illetve hosszú távon. Ezen túlmenően a csoportnak konkrétan meg kell határoznia, hogyan kell az egyes lépések terén előrehaladást elérni.

A 22–24. táblázat a megállapodott kötelezettségvállalások rögzítésére szolgál (táblázatonként legfeljebb 3).

22. táblázat. Az iskolavezetők kötelezettségvállalásai

| **Kiemelt tevékenységek iskolavezetők számára** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

23. táblázat. A szakpolitikusok kötelezettségvállalásai

| **Kiemelt tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

24. táblázat. Közös kötelezettségvállalások

| **Kiemelt közös tevékenységek** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Az emberek fejlesztése terén az iskolavezetők által játszott szereppel és a szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatos reflexió

1. Hol tartunk most? Az erősségekkel, a lehetőségekkel és az alaposabban megvizsgálandó területekkel kapcsolatos eszmecsere

E szakasz célja annak felmérése, hogy az iskolavezetés milyen mértékben tekinthető befogadónak. A mindenki számára elérhető, befogadó oktatás felé vezető úton hol tart jelenleg az ország, a régió, az önkormányzat vagy a helyi iskola?

A fókuszcsoportban folytatott eszmecsere az emberek fejlesztéséről szóló szakaszokra adott válaszokkal kapcsolatos reflexión alapszik. Az eszmecsere támogatása érdekében az alábbi 25. táblázat összefoglalja a releváns kérdéseket.

1. lépés: Megállapítások és elmélkedések bemutatása

Minden csoport ismerteti a főbb megállapításait és reflexióit.

Az iskolavezetők és a szakpolitikusok reflexiókból származó válaszainak feltérképezése:

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **iskolavezetők** számára:

1. Mennyire befogadó az iskolavezetési gyakorlatunk az iskolánk teljes tantestületének fejlesztése során?
2. Milyen erősségeink vannak e tekintetben?
3. Milyen területeket kell még javítanunk/továbbfejlesztenünk?

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **szakpolitikusok** számára:

1. A megállapítások mely területeken mutatják azt, hogy már bevezetésre kerültek támogató szakpolitikai intézkedések?
   1. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők kommunikációhoz, támogatáshoz és erőforrásokhoz való hozzáféréséhez kapcsolódnak? (Lásd a C1–C4. és C.6–C.10. intézkedést)
   2. A támogató szakpolitikai intézkedések kapcsolódnak-e az iskolavezetőknek az iskolák önértékelése vagy [monitoringja](#Monitoring) tekintetében fennálló elszámoltathatóságához? (Lásd a C.5. intézkedést)
   3. A támogató szakpolitikai intézkedések az iskolavezetők döntéshozatali autonómiájához kapcsolódnak? (Lásd a C.11–C.13. intézkedést)
2. Hol van még mit javítani vagy tovább fejleszteni?
   1. A kommunikációhoz, a támogatáshoz és az erőforrásokhoz való hozzáférés terén szükséges javítások vagy további fejlesztések
   2. Az elszámoltathatóság, az iskolai önértékelés vagy a monitoring terén szükséges javítások vagy további fejlesztések
   3. Az iskolavezetők döntéshozatali autonómiája terén szükséges javítások vagy további fejlesztések

2. lépés: Kérdések és megbeszélés

Minden prezentáció után szabadon lehet kérdezni és válaszolni. Ezt a megbeszélést egy moderátor vezeti le, és jegyzetek készülnek az elhangzottakról.

25. táblázat. A megvitatott prioritások

| **Az érintettek mely csoportja (iskolavezetők, szakpolitikusok vagy mindkettő)** | **Melyek az erősségek?** | **Melyek a lehetőségek?** | **Melyek a kezelendő területek?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Hová szeretnénk eljutni? A javításra szoruló területekkel és a közös célokkal kapcsolatos eszmecsere

E szakasz célja közös nevezőre jutni azzal kapcsolatban, hogy mely területek igényelnek fejlesztést az olyan inkluzív nevelés-oktatás közös céljának elérése érdekében, amely lehetővé teszi a részvételt, fokozza a teljesítményt, támogatja a [jólétet](#wellbeing), és megteremti a valahova tartozás érzését **valamennyi** tanuló számára, beleértve a kirekesztés szempontjából leginkább sebezhetőeket is. Ezen a közös célon belül minden érintetti csoport megfogalmazhatja az annak eléréséhez szükséges konkrét célokat.

A fókuszcsoportban folytatott eszmecsere az emberek fejlesztéséről szóló szakaszokra adott válaszokkal kapcsolatos reflexión alapszik. Az eszmecsere támogatása érdekében az alábbi 26. táblázat összefoglalja a releváns kérdéseket.

1. lépés: Megállapítások és elmélkedések bemutatása

Minden csoport ismerteti a főbb megállapításait és reflexióit.

Az iskolavezetők és a szakpolitikusok reflexiókból származó válaszainak feltérképezése:

Reflexiót elősegítő előzetes kérdések **iskolavezetők** számára:

1. Melyik a három legkiemeltebb kérdés?
2. Milyen területeken van szükség arra, hogy a szakpolitika támogassa a gyakorlatunkat?
3. Milyen kérdéseket vitatnánk meg prioritásként a szakpolitikusokkal?

Reflexiót elősegítő előzetes kérdés **szakpolitikusok** számára:

Melyik terület élvez prioritást annak a szakpolitikának a kidolgozásában, amely az inkluzív iskolavezetőknek az emberek fejlesztésében játszott szerepét támogatja?

2. lépés: Kérdések és megbeszélés

Minden prezentáció után szabadon lehet kérdezni és válaszolni. Ezt a megbeszélést egy moderátor vezeti le, és jegyzetek készülnek az elhangzottakról.

26. táblázat. A kiemelt intézkedések (legfeljebb három), amelyekkel foglalkozni kell

| **Tevékenységek iskolavezetők számára** | **Tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Közös tevékenységek** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. lépés: A tevékenységek fontossági sorrendjének meghatározása

Minden érintetti csoport esetében három kiemelt tevékenységről, valamint három közös kiemelt tevékenységről állapodnak meg. Az egyéni kiemelt tevékenységek átfedésben lehetnek a közösekkel, de nem feltétlenül. Úgy lehet ezekről megállapodni, hogy listát készítenek a prioritásokról, és egy pontrendszer alkalmazásával (ahol minden résztvevő kap egy adott számú pontot, amelyeket el kell osztania a tevékenységek között, és a legtöbb pontot kapott tevékenységeket választják ki) vagy szavazással meghatározzák, hogy melyek terén történjen előrelépés.

27. táblázat. A közösen megállapodott prioritások (legfeljebb három)

| **Kiemelt tevékenységek iskolavezetők számára** | **Kiemelt tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Kiemelt közös tevékenységek** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Mire vállalunk kötelezettséget? Eszmecsere, amelynek eredményeként megszületnek olyan tevékenységek, amelyeket mindkét félnek meg kell valósítania

Ez a szakasz azt várja minden érintetti csoporttól, hogy kötelezze el magát az általa egyénileg és közösen megvalósítandó tevékenységek mellett.

A megállapodott kiemelt tevékenységek alapján a csoportnak meg kell állapodnia arról, hogy mely tevékenységek terén történjen előrelépés, és hogy ezek rövid távú (azonnali) tevékenységek, vagy hosszú távú tervezést igényelnek. Úgy lehet ezekről megállapodni, hogy egy pontrendszer alkalmazásával (ahol minden résztvevő kap egy adott számú pontot, amelyeket el kell osztania a tevékenységek között, és a legtöbb pontot kapott tevékenységeket választják ki) vagy szavazással meghatározzák, hogy mely tevékenységek terén történjen előrelépés rövid, illetve hosszú távon. Ezen túlmenően a csoportnak konkrétan meg kell határoznia, hogyan kell az egyes lépések terén előrehaladást elérni.

A 28–30. táblázat a megállapodott kötelezettségvállalások rögzítésére szolgál (táblázatonként legfeljebb 3).

28. táblázat. Az iskolavezetők kötelezettségvállalásai

| **Kiemelt tevékenységek iskolavezetők számára** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

29. táblázat. A szakpolitikusok kötelezettségvállalásai

| **Kiemelt tevékenységek szakpolitikusok számára** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

30. táblázat. Közös kötelezettségvállalások

| **Kiemelt közös tevékenységek** | **Rövid/hosszú táv** | **Hogyan mozdítsuk elő** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. melléklet: Az önreflexiós eszköz használatára vonatkozó útmutató

Ez példával szolgál arra vonatkozóan, hogy miként kell a SISL önreflexiós eszköz használatára előkészülni és azt irányítani. Három szakaszból áll:

Az [**1. szakasz**](#Section1) a szervezők és a résztvevők szerepét és felelősségét tisztázza.

A [**2. szakasz**](#Section2) arra vonatkozóan szolgál útmutatással, hogy az országokon belül hogyan kell kialakítani az önreflexiós tevékenységet. Szerepelnek benne az eszköz csoportos használatával kapcsolatos gyakorlati információk, valamint a fókuszcsoportban zajló munka megszervezéséhez javasolt struktúrák.

A [**3. szakasz**](#Section3) rövid áttekintést ad arról, hogy miként kell beszámolni az önreflexiós tevékenységről.

1. szakasz: Szerepek és feladatkörök

Az önreflexiós tevékenységben a következő szerepek vannak:

* a **szervező csapat**, akik az önreflexiós tevékenység megszervezéséért felelősek;
* a **résztvevők**, akik a tevékenységben való részvételre meghívott szakpolitikusok és iskolavezetők egy csoportja.

A szervező csapat

A szervező csapat feladata az önreflexiós tevékenység olyan módon történő megtervezése és végrehajtása, hogy az adott országban az inkluzív iskolavezetés támogatásával kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről folytatott reflexiókról a lehető legtöbb információt lehessen gyűjteni.

Az önreflexiós tevékenységet megelőzően

* Kutatást folytatnak és megegyeznek abban, hogy mely résztvevőket hívják meg, és hogyan vonják be az iskolavezetőket és a szakpolitikusokat egyaránt
* Meghívják a résztvevőket a találkozóra (további információkért lásd a következő szakaszt)
* Elvégzik a találkozó gyakorlati megszervezését
* Helyszínt biztosítanak a találkozó számára a szükséges felszerelésekkel együtt
* Anyagokat állítanak össze a találkozó előtt, beleértve a következőket:
* Napirend
* Résztvevők listája (az egyes országok adatvédelmi előírásainak megfelelően)
* A résztvevők nyelvére lefordított önreflexiós eszköz. Ez segít a résztvevőknek felkészülni, hogy így a legjobban hozzájárulhassanak a közös munkához.

Az önreflexiós tevékenység során

* A rendezvény házigazdájaként/levezető elnökeként járnak el, vagy kiválasztanak egy lebonyolítót
* Bevonják az érintetteket
* Összegyűjtik a találkozó során elhangzó információkat a tevékenység eredményeiről szóló jelentéshez.

Az önreflexiós tevékenység után

* Összeállítanak egy jelentést a találkozón zajlott főbb vitákról.

Az önreflexiós tevékenység résztvevői

A résztvevők szerepe elgondolkodni azon, hogy miként támogatják az iskolavezetőket abban, hogy a munkájuk során befogadóak legyenek.

A tevékenység előtt

* Felkészülnek arra, hogy részt vegyenek a befogadó nevelés-oktatásról és az iskolavezetők szerepéről szóló megbeszéléseken.

A tevékenység során

* Aktívan kiveszik a részüket minden megbeszélésből
* Visszajelzést adnak az önreflexiós eszközről.

A tevékenység után

* (Az országos preferenciáiktól függően) észrevételeket fűznek az önreflexiós eszközről szóló jelentés tervezetéhez.

2. szakasz: Gyakorlati szervezés

Bár az önreflexiós tevékenység célja egyértelmű, szervezete rugalmas abban az értelemben, hogy minden ország maga választhatja meg, hogy mire kívánnak összpontosítani. Az országok dönthetnek úgy, hogy egy adott iskolai közösséget, régiót vagy települést, az iskolavezetők/vezetői csapatok egy bizonyos kulcsfontosságú funkcióját, illetve a kulcsfontosságú funkciókon belül meghatározott kategóriákat vizsgálnak meg. Ez hatással van a résztvevők kiválasztására.

A tevékenység időtartama fél nap vagy annál hosszabb lehet. A gyakorlati intézkedéseket ennek megfelelően kell megtenni.

Résztvevők felkeresése és meghívása

Annak érdekében, hogy széles körben reflektáljanak arról, hogy miként támogatják az iskolai vezetőket abban, hogy befogadóak legyenek, és hogy az önreflexiós eszköz használatával kapcsolatban többféle nézetet megismerjenek, az érintettek egy kulcsfontosságú csoportját meg kell hívni a részvételre. Az olyan meglévő, formalizált struktúrák, amelyek lehetővé teszik az iskolavezetők, vezetői csapatok és a szakpolitikusok közötti megbeszéléseket és eszmecseréket, megkönnyíthetik a fókuszcsoportok felállítását. Az érintetteket a szakmai hálózatokon, egyesületeken vagy személyes kapcsolatokon keresztül is meg lehet hívni.

A fókusztól függően a résztvevők az oktatási rendszer különböző szintjeit képviselhetik. Mindkét alább felsorolt érintetti csoportot képviselniük kell:

* Az **iskolavezetők és vezetői csapatok** magukban foglalják (de nem kizárólagosan) az iskolaigazgatókat, az iskolai felső- és középvezetőket, a vezetőtanárokat, a kisegítő személyzetet, a szakosodott közösségi és támogató szolgálatokat, az iskolai tanácsok tagjait és a rendszer azon szereplőit, akik részt vesznek a vezetők támogatásában.
* A **szakpolitikusok** magukban foglalják (de nem kizárólagosan) a közösségi, önkormányzati, regionális és nemzeti szinten azokat a szakpolitikusokat, akik az oktatásban vagy az oktatásra hatással lévő más ágazatokban megbízatással rendelkeznek, mint például a tanfelügyelők, az egészségügyi és szociális szolgálatok munkatársai vagy a minőségbiztosítási felelősök.

Ezek a listák nem véglegesek, mivel az érintetti csoportok országonként eltérőek lehetnek. Attól is függenek, hogy a tevékenység mely területre összpontosít. Például a szervező csapat dönthet úgy, hogy egy adott régióra és/vagy iskolai szintre összpontosít. Ezen túlmenően fontos, hogy az iskolai vezetőket és a vezetői csapatokat összepárosítsák azokkal a szakpolitikusokkal, akiknek döntései hatással vannak munkájukra.

A szervező csapatnak legalább négy héttel a találkozó előtt el kell küldenie a résztvevőknek a meghívókat, amelyekben fel van tüntetve az időpont és a helyszín is.

Fókuszcsoportok megszervezése és javasolt napirend

A résztvevőket fókuszcsoportokba szervezik. A csoportok mérete és száma a résztvevők számától függően változhat. Minden egyes fókuszcsoportban valakinek be kell töltenie a **moderátor**, az **időfelelős** és a **jegyzetíró** szerepét.

* A **moderátor** moderálja a megbeszéléseket, és gondoskodik arról, hogy mindenkit meghallgassanak.
* Az **időfelelős** gondoskodik arról, hogy a tevékenység az ütemterv szerint haladjon.
* A **jegyzetíró** jegyzeteket készít a csoport számára.

Lehetőség szerint minden fókuszcsoport kapjon egy laptopot (vagy kérjék meg őket, hogy hozzák magukkal a sajátjukat), hogy válaszaikat le tudják jegyezni az önreflexiós eszköz Word-formátumú sablonjába. Ha ez nem lehetséges, a csoportok az önreflexiós eszköz kinyomtatott változatába írhatnak. Minden résztvevőnek oda kell adni az eszköz egy nyomtatott példányát.

A fókuszcsoportos reflexiónak **két szakasza** van:

1. A résztvevőket fókuszcsoportokba osztják az iskolavezetői/vezetői csapattagi avagy szakpolitikusi szerepük alapján (az egyes fókuszcsoportok résztvevőinek száma változhat, de csoportonként nem lehet több, mint 8–10 fő). Ez a szakasz 1,5–2 órát vehet igénybe. Az eljárás a következő:
   1. Az iskolavezetőket/vezetői csapattagokat tömörítő fókuszcsoportok az eszköz [**Önreflexió iskolavezetők számára**](#School_leaders) elnevezésű részén dolgoznak.
   2. A szakpolitikusokat tömörítő fókuszcsoportok az eszköz [**Önreflexió szakpolitikusok számára**](#Policy_makers) elnevezésű részén dolgoznak.
2. Majd a résztvevőket új fókuszcsoportokba osztják be. Minden egyes csoportban egyenlő arányban vannak szakpolitikusok és iskolai vezetők/vezetői csapattagok. Ezek az új fókuszcsoportok [**az iskolavezetők és a szakpolitikusok közös önreflexiójával**](#Joint) foglalkoznak. Ez a szakasz legfeljebb 2 órát vehet igénybe.

Tervezett napirend

A 31. táblázat a napirend egyes részeinek hozzávetőleges hosszát ismerteti. Ezek az időtartamok csupán javaslatok, és hozzáigazíthatók az egyes országok viszonyaihoz és lehetőségeihez. Gondoskodjanak arról, hogy a résztvevők a találkozó előtt megkapják a napirend végleges változatát.

31. táblázat Javasolt napirend

| **Idő** | **Szakasz** | **Szoba / gyakorlati teendők** |
| --- | --- | --- |
| 15 perc | A résztvevők üdvözlése, bemutatkozás számukra és a találkozó felépítésének ismertetése | Mindenki együtt |
| 1,5–2 óra | 1. szintű fókuszcsoportok  Iskolavezetők/vezetői csapatok és szakpolitikusok külön csoportokban | Csoportos asztalok / helyiségek |
| 15–30 perc | Szünet | – |
| 1,5–2 óra | 2. szintű fókuszcsoportok  Iskolavezetők/vezetői csapatok és szakpolitikusok közös csoportokban | Csoportos asztalok / helyiségek |
| 15–30 perc | Szünet | – |
| 15–30 perc | Közös reflexió és észrevételek minden résztvevővel | Mindenki együtt |

3. szakasz: Beszámolás az önreflexiós tevékenységről

Az önreflexiós tevékenység eredményeiről össze lehet állítani az inkluzív iskolavezetésről szóló jelentést az adott országban az iskolákra vonatkozó szakpolitikában érintett iskolák és szervezetek számára.

Az önreflexiós eszköz világos struktúrát kínál az eredmények összegzéséhez. Az önreflexiós eszköz egyes részei kapcsán végzett fókuszcsoportos munka során tett megállapítások a következő szerkezetű jelentésbe gyűjthetők össze:

* Az iskolavezetés által felvetett főbb kérdések,
* A szakpolitikusok által felvetett főbb kérdések,
* Megállapodott cselekvési területek.

2. melléklet: Az önreflexiós eszköz hozzáigazítása az egyes országok viszonyaihoz

Az önreflexiós eszköz egy nyilvános forrásból származó dokumentum. Mint ilyen, a felhasználók lefordíthatják azt, és adaptálhatják az egyes iskolarendszerekre jellemző szakpolitikai kontextushoz, valamint az iskolavezetők és vezetői csapatok munkájához. Az adaptációk érinthetik az iskolavezetők/vezetői csapatok szerepét, a központosított vagy decentralizált irányítást, az országban használt nyelvet és szakkifejezéseket, vagy a meglévő szabványok/intézkedések összekapcsolását az ország megfelelő struktúráival.

Az eszköz adaptálásának javasolt **első lépése** egy kísérleti folyamat végrehajtása. Az önreflexiós eszköz kísérleti jellegű alkalmazása magában foglalja a releváns érintettek azonosítását a következő két csoportban:

* Az **iskolavezetők és vezetői csapatok** magukban foglalják (de nem kizárólagosan) az iskolaigazgatókat, az iskolai felső- és középvezetőket, a vezetőtanárokat, a kisegítő személyzetet, a szakosodott közösségi és támogató szolgálatokat, az iskolai tanácsok tagjait és a rendszer azon szereplőit, akik részt vesznek a vezetők támogatásában.
* A **szakpolitikusok** magukban foglalják (de nem kizárólagosan) a közösségi, önkormányzati, regionális és nemzeti szinten azokat a szakpolitikusokat, akik az oktatásban vagy az oktatásra hatással lévő más ágazatokban megbízatással rendelkeznek, mint például a tanfelügyelők, az egészségügyi és szociális szolgálatok munkatársai, vagy a minőségbiztosítási felelősök.

Ezek a listák nem véglegesek, mivel az érintetti csoportok országonként eltérőek lehetnek.

A **második lépés** az érintett érdekelt felek felkérése az eszköz megvitatására. Ez történhet fókuszcsoportok segítségével (példaként lásd az [1. mellékletet](#ANNEX1)), az érintettekkel folyatott egyéni interjúk, illetve nyitott kérdéseket tartalmazó felmérés révén. Ha már léteznek formalizált struktúrák az érintettek összehozására, ezek lehetővé tehetik az iskolavezetők, a vezetői csapatok és a szakpolitikusok közötti megbeszéléseket. Az érintetteket a szakmai hálózatokon, egyesületeken vagy személyes kapcsolatokon keresztül is meg lehet hívni.

A megbeszélések célja annak meghatározása, hogy milyen adaptációkra van szükség ahhoz, hogy az önreflexiós eszköz hasznos legyen az adott ország kontextusában. Ez a következőket foglalhatja magában:

* annak eldöntését, hogy az eszköz mely szempontjai használhatók;
* az eszköz összekapcsolását a jelenlegi szakpolitikai és jogszabályi kontextussal (országspecifikus szabványok vagy minőségbiztosítási eszközök);
* annak ellenőrzését, hogy vannak-e fölösleges kérdések az adott ország viszonylatában;
* a nyelvezet és a fogalmak felülvizsgálatát és hozzáigazítását az adott ország kontextusához, miközben megőrzik az eredeti dokumentum alapvető jövőképét és a befogadással kapcsolatos alapelveit;
* az önreflexiós eszköz országos bevezetésére alkalmazandó folyamat eldöntését. Ebbe beletartozik annak végiggondolása is, hogy szükséges-e képzés vagy előkészület az eszköz használata előtt, és ha igen, hogyan.

Felhívjuk a figyelmüket, hogy a dokumentum változtatásai hatással lehetnek a belső hivatkozásokra, különösen az iskolavezetői szerepeket és a szakpolitikai intézkedéseket összekapcsoló, valamint a szószedetre mutató táblázatokban.

3. melléklet: Szójegyzék

Ez a szójegyzék egy olyan közös nyelvet kínál, amelyet minden szakértő használhat. A fogalommeghatározások különböző forrásokból származnak:

* A meglévő, nemzetközi szinten használatos fogalommeghatározások, különösen a kulcsfontosságú szakirodalmi idézetekben meghatározott kulcsfogalmak (lásd az [Irodalomjegyzéket](#REFERENCES))
* A SISL-projekt keretében kidolgozott operatív meghatározások.

A tanulók jóléte

Az OECD a tanulók jólétét a következőképp definiálja:

… azokra a pszichológiai, kognitív, szociális és fizikai funkciók és képességek, amelyekre a tanulóknak a boldog és teljes élethez szükségük van. A jólétnek ez a definíciója egyesíti a „gyermekjogi megközelítést”, amely azt hangsúlyozza, hogy minden gyermeknek joga van a boldog élethez „itt és most”, egy „fejlesztési megközelítéssel”, amely kiemeli annak fontosságát, hogy a tanulók fejlesszék a jóllétüknek a jelenben és a jövőben való fokozásához szükséges készségeket (Ben-Arieh és mtsai., 2013) (2017, 61–62. o.).

Az emberek fejlesztése

Dorczak meglátása szerint az iskolavezetők fő szerepe „az összes pedagógus vagy egyéb tantestületi tag tehetségének felszabadítása és fejlesztése, valamint az összes tanuló potenciáljának felismerése és aktiválása” (2013, 55. o.). Így a tanárok motivációjának, képességeinek és munkakörnyezetének javítására összpontosító iskolavezetés nagy valószínűséggel javítja a tanulók teljesítményét.

Ennek a stratégiai szerepnek a középpontjában a tanítás [monitoringja](#Monitoring) és értékelése áll annak érdekében, hogy olyan, a szakmai fejlődést elősegítő információkat gyűjtsenek, amelyek „minden egyes tanárt támogatnak és motiválnak abban, hogy valamennyi” tanulóért dolgozzon (Black és Simon, 2014, 160. o.). Ez azon alapul, hogy a vezetés képes kapacitást építeni a tanárok ismereteinek és készségeinek fejlesztése révén, és elősegíteni egy, a teljes iskolára kiterjedő szakmai közösséget, amely megkönnyíti az inkluzív oktatási gyakorlatokról folytatott reflektív párbeszédet és az együttműködést (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

A *pedagógusok támogatása* elnevezésű esettanulmány felismeri továbbá annak szükségességét, hogy a vezetők fejlesszék mások vezetői készségeit, például „a tanárok és a középvezetők esetében a vezetői feladatok megosztására vagy „kiosztására”” és egy befogadó iskolai kultúra kialakítására irányuló készséget (Európai Ügynökség, 2015b, 51. o.).

Az inkluzív nevelés-oktatás jövőképe

A befogadó oktatási rendszerekre vonatkozó végső elképzelés annak biztosítása, hogy valamennyi tanuló számára – életkortól függetlenül – ésszerű és magas minőségű oktatási lehetőségeket biztosítsanak helyi közösségükön belül, mégpedig barátaik és kortársaik körében ([Európai Ügynökség, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), 1. o.).

Az irányvonal meghatározása

Az irányítás az útmutatás szempontjából fontos, különös tekintettel az inkluzív gyakorlatot hangsúlyozó értékekre és az inkluzív gyakorlatot támogató vitákra. Ezenkívül elengedhetetlen a befogadással kapcsolatos jelentések feltárásához és megosztásához, amelynek célja a tanulók lehető legjobb érdekeit szolgálni mind tanulmányi, mind társadalmi szempontból, a tisztességesség, az igazságosság és a [méltányosság](#Equity) révén (Stone-Johnson, 2014). Az inkluzív iskola jövőképének az érintettek körében azzal kapcsolatban folytatott reflexión kell alapulnia, hogy mi számít inkluzív gyakorlatnak, valamint az e gyakorlathoz hozzájáruló értékekről szóló vitákon (Ekins, 2013).

A stratégiai jövőkép megvalósításának fontos tényezője a pedagógusok és a személyzet szakmai kompetenciáinak fejlesztése, hogy különböző tanulói csoportokkal tudjanak dolgozni.

Az iskolavezetés kulcsfontosságú funkciói

A kutatások azonosították azokat a kulcsfontosságú szervezeti funkciókat, amelyeket el kell látni a befogadó iskolák hatékony működéséhez (Billingsley, McLeskey és Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey és Waldron, 2015; Skoglund és Stäcker, 2016). Ezek a funkciók három tágabb kategóriába esnek: [az irányvonal meghatározása](#SettingDirection), az [emberek fejlesztése](#Human) és [szervezetfejlesztés](#Organisational). E funkciók ellátása támogatja a vezetőket abban, hogy dacoljanak a tanulókat azonosító és azokra reagáló iskolai kultúrával. Lehetővé teszi számukra, hogy a tanulási környezetre összpontosítva olyan befogadó iskolai kultúrát hozzanak létre, ahol minden tanuló értékes résztvevő, akitől a minőségi oktatás révén jó teljesítményt várnak el.

Az oktatási folyamat értékelése

Számos ország általánosan használja ezt a kifejezést a következőkre:

… olyan értékelési eljárások, amelyek információkkal szolgálnak a döntéshozók számára a tanítási módszerekről és egy tanuló tanulási folyamatának következő lépéseiről. Az oktatási folyamat értékelése egy olyan folyamat, amelyet általában az osztálytermekben végeznek a pedagógusok, illetve más szakemberek. Magában foglalja a bizonyítékok felkutatását és értelmezését, valamint a tanulókkal való együttműködést annak érdekében, hogy megállapítsák, hol tartanak a tanulásban, melyek a megteendő következő lépések és a továbblépés legjobb módjai ([Európai Ügynökség, dátum nélkül](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Formatív értékelés

Formatív értékelés:

… a tanulót helyezi az értékelési folyamat középpontjába. A tanulók érdeklődésével és adottságaival összhangban történő személyre szabás alapjául szolgál.

Az összefoglaló értékeléssel (a tanulás értékelése) ellentétben, amely hagyományosan a szabványosított, nagy téttel járó tesztekhez és az elszámoltathatósághoz kapcsolódik, a formatív értékelésbe bele lehet vonni a tanulókat is, lehetővé téve számukra, hogy aktívabban vegyenek részt a tanulásukban. Általában másokkal együttműködve kerül rá sor, és jelentősen kedvező hatással lehet a tanulók teljesítményére ([Európai Ügynökség, dátum nélkül](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Inkluzív iskolavezetés

Az inkluzív iskolavezetés túlmutat a szervezeten. Célja az egyenlőtlenség elleni küzdelem a közösségépítés és a teljes körű részvétel érdekében. Egy olyan inkluzív kultúra kialakítására összpontosít, ahol minden szereplőt támogatnak a közös munka érdekében, értékelik a sokszínűséget, és biztosítják, hogy **valamennyi** tanuló kiváló minőségű oktatásban részesüljön (beleértve a kirekesztés veszélyének leginkább kitett tanulókat is).

Az inkluzív iskolavezetés a három vezetési modell különböző fókuszpontjaira támaszkodik és egyesíti magában azokat (Európai Ügynökség, 2018):

* [Módszertani](#instructional): a valamennyi tanuló tanulására, teljesítményére és [jólétére](#wellbeing) vonatkozó jövőkép és irányok kitűzése.
* [Modern](#Transformative): a közvetítés javítása, az innováció és a változás, illetve a szervezeti tanulás elősegítése
* [Megosztott (avagy együttes)](#distributed): egy közös, kollektív vagy szervezeti iskolai vezetés létrehozása, amelynek hatóköre az iskolán belülre és kívülre is kiterjed.

Inkluzív iskolavezetők

Az inkluzív iskolavezetőknek (vagy vezetői csapatoknak) az a jövőkép lebeg a szemük előtt, hogy „valamennyi tanuló számára – életkortól függetlenül – észszerű és magas minőségű oktatási lehetőségeket biztosítsanak helyi közösségükön belül, mégpedig barátaik és kortársaik körében” ([Európai Ügynökség, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), 1. o.). Ezek az inkluzív oktatás e vízióját egy világos irányvonal meghatározásával, az iskolai szervezet fejlesztésével és a tantestület kompetenciájának építésével valósítják meg, hogy megfeleljenek minden tanuló szükségleteinek, beleértve a kirekesztés szempontjából leginkább sebezhető tanulókat is. Az ilyen vezetők egyesítik a [módszertani](#instructional), [modern (azaz transzformációs)](#Transformative) és [megosztott (avagy együttes) vezetési](#distributed) modellek elemeit. Valamennyi tanulóért felelősséget vállalnak és mindannyiukat értékelik.

Innovatív megközelítések az oktatásban

Az oktatásban alkalmazott innovatív megközelítések arra összpontosítanak, hogy minden tanulónak biztosítsanak „lehetőséget a tisztességes és összehasonlítható eredmények elérésére” (Kukulska-Hulme és mtsai., 2021, 27. o.). Ez magában foglalhatja olyan kreatív módszerek kidolgozását, amelyekkel a tanítási gyakorlatot hozzá lehet igazítani a tanulók sokféleségéhez, tekintettel a különböző hátterükre, képességeikre, motivációjukra, visszajelzés iránti szükségleteikre, valamint az előrelépésük megnyilvánulásának és tanulásuk különböző módjaira. Az innováció ebben az értelemben a tanulócsoporton belüli természetes különbségekhez és a következőhöz kapcsolódik:

… az oktatáshoz való hozzáférés egyenlősége biztosításának szükségessége, de az arra történő összpontosítás szükségessége is, hogy a pedagógia hogyan vezethet igazságossághoz és pártatlansághoz („méltányossághoz”) a tanításban és az eredményekben (uo.).

Interdiszciplináris

Az interdiszciplináris (avagy szakmaközi) olyan, „egynél több tudományágból” érkezett szakemberekre utal, akik együtt dolgoznak „egy téma, probléma, kérdés vagy tárgykör vizsgálata érdekében” (*Pedagogy in Action*, dátum nélkül).

Iskolai közösség

Ez az iskolához szorosan kötődő emberek csoportjára utal, azaz az ott dolgozó pedagógusokra, ügyintézőkre, tanulókra és a tanulók családjára ([Európai Ügynökség, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Iskolavezetés

Mindazokra utal, akik az iskolákban és a tanulóközösségekben kulcsfontosságú irányítói szerepet töltenek be. Az ilyen vezetőket iskolaigazgatóknak is nevezhetjük. Az iskolavezetésnek különböző szakaszai vannak, beleértve a pedagógusi, az iskolai közép-, illetve felső vezetői szintet. Ebben a szerepkörben a pedagógusok, tanulók és szülők tehetségének és energiájának kiaknázására és irányítására összpontosítanak a közös oktatási célok elérése érdekében.

Egy iskola vezetése magában foglalja az irányítást és a vezetést is. Fontos tudomásul venni, hogy az iskolavezetőknek e két folyamatot egyensúlyba kell hozniuk. Az irányítás az értékekre, a jövőképre és a jövőre összpontosít, míg a vezetés arra törekszik, hogy a jelenben minden működjön (West-Burnham és Harris, 2015).

Jog-alapú megközelítés

Az oktatás emberi jogokon alapuló megközelítésének célja „biztosítani minden gyermek számára a minőségi oktatást, amely tiszteletben tartja és előmozdítja a méltósághoz és az optimális fejlődéshez való jogát” (UNICEF, 2007, 1. o.).

Kritikus barát

Costa és Kallick a következőképp határozzák meg a „kritikus barát” fogalmát:

… egy olyan megbízható személy, aki provokatív kérdéseket tesz fel, adatokat szolgáltat, amelyeket meg lehet egy másik szemszögből vizsgálni, és kritikát fogalmaz meg egy személy munkája kapcsán… A kritikus barát időt szán arra, hogy teljes mértékben megértse a bemutatott munka hátterét és azt az eredményt, amelynek elérésén az adott ember vagy csoport munkálkodik. Az ilyen barát a szóban forgó munka sikerének pártfogója (1993, 50. o.).

Megosztott vezetés

Ez először is magában foglalja a felelősségek átruházását a középvezetői csapatokra, amelyek szükség esetén képesek támogatni és irányítani a tudás és készségek átadását. Másodszor, a rugalmasság és a gyakorlatok megosztása révén lehetővé teszi a teljes tantestület és az iskola minden érintettje számára, hogy felelősséget vállaljanak. Így ez a vezetési modell sokkal inkább a formális és informális vezetői szerepet betöltők közötti interakciókat foglalja magában, mintsem az általuk végzett tevékenységeket. A fő probléma az, hogy a vezetés hogyan befolyásolja a szervezeti és oktatási fejlesztéseket (Harris, 2013).

Méltányosság

Az UNESCO Statisztikai Intézete szerint a „méltányosság”:

… „figyelembe veszi az oktatás társadalmi igazságosság terén megmutatkozó következményeit, összefüggésben az oktatás minden szinten vagy oktatási alágazatokban való elosztásának méltányossága, igazságossága és pártatlansága kapcsán”. A mi értelmezésünkben a méltányosság azt jelenti, hogy az elosztás igazságos vagy indokolt. A méltányosság magában foglalja az eloszlás normatív megítélését, de az, hogy az emberek megítélése hogyan születik meg, az változó (2018, 17. o.).

Az Európai Unió Tanácsa szerint:

[…] az egyenlőség és a méltányosság nem azonos fogalmak, és az oktatási rendszereknek el kell rugaszkodniuk az „egyöntetűség” hagyományos szemléletétől. A mindenkire kiterjedő esélyegyenlőség döntő fontosságú, de nem elegendő: a „méltányosságnak” továbbra is meg kell nyilvánulnia az oktatási és képzési rendszerek által kínált tanulási célokban, tartalmakban, tanítási módszerekben és tanulási formákban, hogy megvalósulhasson a mindenkire kiterjedő magas színvonalú oktatás (2017, 4. o.).

Modern vezetés

A modern vezetés (azaz transzformációs) a jövőkép kialakítására és az inspirációra helyezi a hangsúlyt. Olyan struktúrák és kultúrák kialakítására összpontosít, amelyek javítják a tanítás és tanulás minőségét, valamint [az irányvonalak meghatározására](#SettingDirection), az emberek fejlesztésére és a szervezet (újbóli) kialakítására (Day, Gu és Sammons, 2016). A modern iskolavezetést hagyományosan a változás és az innováció az általi előmozdításának képességével hozzák összefüggésbe, hogy az adott vezető képes hatással lenni az emberekre és a kultúrákra az adott iskolában (Navickaitė, 2013).

Módszertani vezetés

A módszertani vezetés a világos oktatási célok kitűzésének, a tananyag tervezésének, valamint a pedagógusok és a tanítás értékelésének fontosságát hangsúlyozza. A fő hangsúly a vezetőknek a tanulók jobban mérhető eredményeinek előmozdításával kapcsolatos felelősségén van, kiemelve annak fontosságát, hogy javuljon az osztálytermi tanítás és tanulás minősége (Day, Gu és Sammons, 2016).

A módszertani vezetés egy olyan támogató, ösztönző munkakörnyezet kialakítását is hangsúlyozza, amely támogathatja a tanulmányi teljesítmény javítására leginkább alkalmas tanítási gyakorlatok kialakítását (Hansen és Lárusdóttir, 2015). Ezt a fajta vezetést „tanulásközpontú vezetésnek, tanulást elősegítő iskolavezetésnek vagy tananyag-alapú vezetésnek” is nevezik, mivel egyik kulcsfontosságú dimenziója a hatékony iskolai tananyag kialakítására és koordinálására összpontosít (Gumus, Bellibas, Esen és Gumus, 2018).

Monitoring

Black és Simon (2014) szerint a tanítás monitoringja és értékelése központi szerepet játszik az inkluzív iskolavezetésben. Szerepük az, hogy információkat gyűjtsenek a szakmai fejlődés érdekében, amely minden tanárt támogatni és motiválni fog abban, hogy valamennyi tanulóért dolgozzon.

Önellenőrzés

A folyamatos iskolai önellenőrzés egy stratégiai vizsgálati folyamat. Lehetővé teszi az iskola személyzete számára, hogy szisztematikusan feltárják a tanítás, a tanulás és az iskola üzemeltetése terén elért sikereiket és a felmerült kihívásokat. A rendszeres, tervezett felülvizsgálati folyamat célja a szakmai reflexió olyan fenntartható kultúrájának előmozdítása, amely a tanulók teljesítményére és az iskolai fejlődésre összpontosít ([Európai Ügynökség, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Pedagógusi reflexió

A reflektív gyakorlat „a tapasztalaton keresztül és a tapasztalatból való tanulás annak érdekében, hogy új meglátásokat szerezzünk önmagunkkal és a gyakorlatunkkal kapcsolatban” (Finlay, 2008, 1. o.).

A reflexió egy szisztematikus felülvizsgálati folyamat valamennyi pedagógus számára, amely lehetővé teszi a tapasztalatok összekapcsolását, biztosítva, hogy tanulók a lehető legnagyobb előrehaladást érjék el (*Cambridge Assessment International Education*, dátum nélkül).

Szabványok

A szabványok nyilatkozatok az oktatási rendszer által elérni kívánt olyan eredményekkel kapcsolatosan, amelyekben a kulcsfontosságú érintettek megállapodnak ([Európai Ügynökség, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Szakmai felelősségvállalás és elszámoltathatóság

A kiváló minőségű oktatás biztosítása a pedagógusok alapvető felelőssége.

A szakmai elszámoltathatóságot a pedagógusok bevonásával alakították ki, és az ő szakértelmükre és professzionalizmusukra támaszkodik. A szakmai elszámoltathatóságot magában foglaló rendszerek általában a pedagógusi szakmába vetett közbizalomból fakadnak, mely szerint az magas színvonalú oktatást fog nyújtani (UNESCO, 2017).

Szakmai tanulás és fejlődés

A szakmai tanulás minden olyan tevékenységre utal, amelyet az oktatási szakemberek végeznek, és amelynek célja gondolkodásuk és szakmai tudásuk ösztönzése, valamint gyakorlatuk fejlesztése, biztosítva, hogy tisztában legyenek a kritikus fontosságú információkkal, és naprakészek legyenek. ([Európai Ügynökség, dátum nélkül](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

A pedagógusok szakmai tanulásának folyamata a pedagógusi pályafutás során a szakmai tanulásra adódó lehetőségek összességére utal. Ide tartozik a tanári alapképzés, a pályakezdés, a folyamatos szakmai fejlődés, az iskolavezetők és a pedagógusképzők szakmai tanulása, valamint a befogadó osztályokban/iskolákban dolgozó gyógypedagógus és kisegítő személyzet szakmai tanulása ([Európai Ügynökség, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Szervezetfejlesztés

Az iskolavezetők kritikus szerepet játszanak az inkluzív szakpolitika és gyakorlat megvalósításában, és különösen a sokszínűséget magába üdvözlő és a befogadást elősegítő iskolai kultúra kialakításában (Cherkowski and Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Ezért az iskolavezetők felelőssége egy olyan iskolai kultúra fenntartása, amely kollegiális, interaktív, valamint a pedagógusoknak és a tanulóknak az egész oktatási folyamat során történő támogatására összpontosít. A befogadó kultúra megalapozása megköveteli az iskolavezetőktől, hogy hangsúlyt helyezzenek a pedagógusi morál ápolására, a szülőkkel való partnerségre és a kollegialitásra. Ez aztán hatással lesz a tanulók számára kialakított tanulási környezetre (Fultz, 2017).

Az emberi és pénzügyi erőforrások stratégiai felhasználása és pedagógiai célokkal való összehangolása befolyásolhatja azt, ahogy az iskolai tevékenységek javítják a tanítást és a tanulást. Az iskolavezetőket ezért be kell vonni a pedagógusok toborzásával kapcsolatos döntésekbe. A tantestület kiválasztásának lehetősége központi szerepet játszik egy olyan iskolai kultúra és kapacitás kialakításában, amely jótékony hatással van a tanulók teljesítményére (Stoll és Temperley, 2010).

Támogatási folyamat

A tanulási, fizikai és szociális támogatások és beavatkozások megléte. Ezek a kevésbé intenzívtől az intenzívebbig terjednek a támogatást kérők, illetve támogatásra rászorulók szükségleteinek függvényében ([Európai Ügynökség, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) a fogyatékosság ökológiai megközelítését támogatja, amely a hozzáférhető tanulási kontextusok létrehozásához szükséges eszközökre (emberi, gazdasági és anyagi tényezők), valamint a különböző helyi szakemberek közötti kölcsönös függésre összpontosít a beavatkozások folyamatának egy adott tanuló egész élete során történő biztosítása érdekében ([Európai Ügynökség, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), 30. o.).

Tanulóközpontú oktatás/gyakorlat/pedagógia

A befogadó oktatási rendszerek hatékony és folytonos támogatási mechanizmusa olyan személyre szabott oktatási megközelítéseket foglal magába, melyek valamennyi tanulót bevonnak, és támogatják az oktatásban való aktív részvételüket. Mindez a következőket öleli fel: tanulóközpontú tantervek, illetve ismeretfelmérési keretrendszerek kidolgozását; rugalmas képzést és folyamatos szakmai fejlődési lehetőségeket valamennyi oktató, iskolavezető és döntéshozó számára; továbbá következetes irányítási eljárásokat a rendszer valamennyi szintjén (Watkins, 2017).

Irodalomjegyzék

Az Európai Unió Tanácsa, 2017. *A Tanács és a tagállamok kormányainak a Tanács keretében ülésező képviselői által elfogadott következtetések a mindenkire kiterjedő magas színvonalú oktatás megvalósítását célzó inkluzív diverzitásról.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (Legutóbb felkeresve: 2021. november)

Az UNESCO Statisztikai Intézete, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Kézikönyv a méltányosság méréséről az oktatásban].* Montréal: Az UNESCO Statisztikai Intézete. [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) (Legutóbb felkeresve: 2020. november)

Billingsley, B., McLeskey, J. és Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Iskolaigazgatói vezetés: Előrelépés a befogadó és jól teljesítő iskolák felé a fogyatékkal élő tanulók esetében].* Floridai Egyetem, Collaboration for Effective Educator Development, Accountability, and Reform Center. [ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations](https://ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations/) (Legutóbb felkeresve: 2018. december)

Black, W. R. és Simon, M. D., 2014. „Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices” [Befogadóbb iskolai gyakorlatok tervezése], *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172. o.

Cambridge Assessment International Education, dátum nélkül. *Getting started with Reflective Practice [Vágjunk bele a reflektív gyakorlatba]*.   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (Legutóbb felkeresve: 2021. szeptember)

Cherkowski, S. és Ragoonaden, K., 2016. „Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development” [Vezetés a sokszínűség érdekében: az interkulturális kommunikációs kompetencia mint szakmai fejlődés], *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43. o.

Costa, A. és Kallick, B., 1993. „Through the Lens of a Critical Friend” [Egy kritikus barát lencséjén keresztül], *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51. o.

Day, C., Gu, Q. és Sammons, P., 2016. „The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference” [A vezetés hatása a tanulói eredményekre: hogyan alkalmazzák a sikeres iskolavezetők a modern és a módszertani vezetési stratégiát azért, hogy változást idézzenek elő], *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. o.   
[doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (Legutóbb felkeresve: 2018. december)

Dorczak, R., 2013. „Inclusion Through the Lens of School Culture” [Befogadás az iskolai kultúra lencséjén keresztül]: G. Mac Ruairc, E. Ottesen és R. Precey (szerk.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. „Special Education within the Context of an Inclusive School” [Gyógypedagógia egy befogadó iskolai környezetben]: G. Mac Ruairc, E. Ottesen és R. Precey (szerk.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* *[Bevezetés az inkluzív iskolai fejlesztésbe]*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulók Oktatásának Fejlesztéséért, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [A befogadó oktatás támogatásának megszervezése – Szakirodalmi áttekintés]*. Odense, Dánia.   
[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) (Legutóbb felkeresve: 2021. november)

Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, 2015a. *Az Ügynökség álláspontja a befogadó oktatási rendszerekről*. Odense, Dánia. [www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer) (Legutóbb felkeresve: 2020 november)

Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [A pedagógusok támogatása az inkluzív nevelés-oktatás előmozdítása érdekében. Esettanulmány az inkluzív tanári gyakorlatot elősegítő képzés és annak támogatásának megközelítéseiről].* (V. Donnelly, szerk.). Odense, Dánia. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (Legutóbb felkeresve: 2020. november)

Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Az inkluzív iskolai vezetés támogatása: Szakirodalmi áttekintés]*. (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly és M. Turner‑Cmuchal, szerk.). Odense, Dánia.   
[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) (Legutóbb felkeresve: 2021. november)

Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Inkluzív iskolavezetés: Gyakorlati útmutató a szakpolitikai keretek kidolgozásához és felülvizsgálatához.]* (M. Turner‑Cmuchal és E. Óskarsdóttir, szerk.). Odense, Dánia. [www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (Legutóbb felkeresve: 2021. szeptember)

Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [A pedagógusok inkluzív nevelésre-oktatásra való szakmai felkészítése: Módszertani jelentés].* (A. De Vroey és S. Symeonidou, szerk.). Odense, Dánia. [www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (Legutóbb felkeresve: 2021. november)

Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, dátum nélkül. *Glossary [Szójegyzék]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (Legutóbb felkeresve: 2021. szeptember)

Finlay, L., 2008. „Reflecting on “Reflective practice”” [A „reflektív gyakorlattal” kapcsolatos eszmefuttatás], *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) (Legutóbb felkeresve: 2021. szeptember)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Tíz lépés a hiteles iskolai vezetés érdekében].* New York: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. és Gumus, E., 2018. „A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014” [A oktatási kutatásban használt vezetési modellekkel kapcsolatos 1980–2014 közötti tanulmányok szisztematikus áttekintése], *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. o. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (Legutóbb felkeresve: 2018. december)

Hansen, B. és Lárusdóttir, S. H., 2015. „Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals” [Módszertani vezetés az izlandi kötelező oktatást nyújtó iskolákban és az iskolaigazgatók szerepe], *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603. o.

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [A megosztott vezetéssel kapcsolatos kérdések: perspektívák, gyakorlati megfontolások és lehetőségek].* Thousand Oaks, Kalifornia: 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 [Egy szakmai tanulási közösség létrehozása iskolavezetők számára: Betekintés a változási folyamatba az iskolavezető szemszögéből].* 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. és Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [A pedagógia megújítása 2021: 9. nyitott egyetemi innovációs jelentés].* 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) (Legutóbb felkeresve: 2021. november)

Leithwood, K. A., 2021. „Review of Evidence about Equitable School Leadership” [A méltányos iskolavezetéssel kapcsolatos bizonyítékok áttekintése], *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (Legutóbb felkeresve: 2021. november)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [A befogadás befogadása – a befogadó nevelés-oktatás vizsgálata az iskolavezetés esetében].* Vitaindító cikk, 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) (Legutóbb felkeresve: 2018. december)

McLeskey, J. és Waldron, N. L., 2015. „Effective leadership makes schools truly inclusive” [A hatékony vezetés teszi az iskolákat valóban befogadóvá], *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. o. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (Legutóbb felkeresve: 2018. december)

Navickaitė, J., 2013. „The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools” [Egy iskolaigazgató modern vezetésének megnyilvánulása a szervezeti változási folyamat során: Esettanulmány az általános oktatásban részt vevő litván iskolákról], *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82. o.

OECD, 2017. „Students’ well-being: What it is and how it can be measured” [A tanulók jóléte: Mi az és hogyan mérhető], PISA 2015 Results (Volume III): *Students’ Well-Being*. Párizs: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (Legutóbb felkeresve: 2021. november)

Pedagogy in Action, dátum nélkül. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [A tanítás interdiszciplináris megközelítése].* [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (Legutóbb felkeresve: 2021. szeptember)

Skoglund, P. és Stäcker, H., 2016. „How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability” [Hogyan támogathatják az oktatási rendszerek az összes tanulót? A kulturális változásra és a befogadó képességre összpontosító fordulópont], A. Watkins és C. Meijer (szerk.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education, Volume 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. és Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Az iskolavezetés javítása: az eszköztár].* Párizs: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (Legutóbb felkeresve: 2018. december)

Stone-Johnson, C., 2014. „Responsible Leadership” [Felelős vezetés], *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. o. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (Legutóbb felkeresve: 2018. december)

UNESCO, 2017. *„*Accountable teachers*”* [Elszámoltatható pedagógusok], Global Education Monitoring Report 2017/8. Párizs: UNESCO.   
[gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (Legutóbb felkeresve: 2021. szeptember)

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 [Emberi jogokon alapuló megközelítés az oktatás mindenkinek: A gyermekek oktatáshoz való joga és az oktatáson belüli jogok megvalósításának kerete].* New York: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (Legutóbb felkeresve: 2020. november)

Watkins, A., 2017. „Inclusive Education and European Educational Policy” [Inkluzív nevelés-oktatás és az európai oktatási szakpolitika], *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) (Legutóbb felkeresve: 2020. november)

West-Burnham, J. és Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Vezetői párbeszédek: Beszélgetések és tevékenységek vezetői csapatok számára].* Carmarthen: Crown House Publishing

1. Ez a dokumentum külső és belső hivatkozásokat is tartalmaz. A belső hivatkozások a szójegyzékben található kifejezések meghatározására vagy a dokumentum kapcsolódó részeire mutatnak. [↑](#footnote-ref-2)