Iekļaujoša izglītības iestādes vadība

**Rīks pašrefleksijai par politiku un praksi**

**Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra**

Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra (Aģentūra) ir neatkarīga un pašregulējoša organizācija. Aģentūru līdzfinansē tās dalībvalstu izglītības ministrijas un Eiropas Komisija, izmantojot darbības dotāciju Eiropas Savienības (ES) izglītības programmā.

Eiropas Komisijas atbalsts šīs publikācijas sagatavošanai nav uzskatāms par satura apstiprinājumu, kas atspoguļo tikai autoru viedokļus, un Komisija nevar būt atbildīga par tajā ietvertās informācijas jebkādu izmantošanu.

Jebkuras privātpersonas uzskati, kas izteikti šajā dokumentā, ne vienmēr atspoguļo Aģentūras, tās dalībvalstu vai Eiropas Komisijas oficiālos viedokļus.

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

Redaktori: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir un Margarita Bilgeri

Šī publikācija ir atklāta avota resurss. Tas nozīmē, ka jums ir brīva pieeja tam, tā izmantošanai, modificēšanai un izplatīšanai ar attiecīgo Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūras atļauju. Lai saņemtu papildinformāciju, skatiet Aģentūras atklātās piekļuves politiku: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Jūs varat citēt šo publikāciju šādi: Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra, 2021. *Iekļaujoša izglītības iestādes vadība. Rīks pašrefleksijai par politiku un praksi.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir un M. Bilgeri, red.). Odense, Dānija

Aģentūra pateicas par ieguldījumu projekta valstu kopas dalībniekiem: László Kiss un Andrea Perlusz, Ungārija; Brendan Doody un Anna Mai Rooney, Īrija; Josanne Ghirxi un Alexandra Vella, Malta; Elisabeth Högberg un Niclas Rönnström, Zviedrija.

Šis darbs ir licencēts saskaņā ar [starptautisko licenci Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Šo publikāciju drīkst brīvi kopīgot un adaptēt.

Lai nodrošinātu plašāku pieejamību, šis pārskats ir izlasāms elektroniskā formātā 26 valodās Aģentūras vietnē: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Šis ir oriģinālā angļu valodas teksta tulkojums. Ja rodas šaubas par tulkojumā esošās informācijas precizitāti, lūdzu, skatiet oriģināltekstu angļu valodā.

ISBN: 978-87-7110-982-5 (elektronisks)

**Sekretariāts**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Tālr.: +45 64 41 00 20

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

**Briseles birojs**

Rue Montoyer 21

BE-1000 Brussels Belgium

Tālr.: +32 2 213 62 80

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

**SATURS**

[Ievads 5](#_Toc96075408)

[Pašrefleksijas rīka mērķis un lietošana 6](#_Toc96075409)

[Pašrefleksija skolu vadītājiem 8](#_Toc96075410)

[Norādījumi skolu vadītājiem un vadības komandām 8](#_Toc96075411)

[1. posms. Prakses pašreizējo sasniegumu, galveno priekšrocību un izaicinājumu noteikšana 9](#_Toc96075412)

[2. posms. Prioritātes piešķiršana jautājumiem, kas jārisina, lai panāktu iekļaujošu   
praksi 9](#_Toc96075413)

[3. posms. Jau esošo vai nepieciešamo politikas atbalsta mehānismu noteikšana iekļaujošas prakses atbalsta nolūkā 9](#_Toc96075414)

[1. Iekļaujoša skolas vadītāja loma virziena noteikšanā 11](#_Toc96075415)

[2. Iekļaujošu skolas vadītāju loma organizācijas pilnveidošanā 15](#_Toc96075416)

[3. Iekļaujošu skolas vadītāju loma cilvēku pilnveidošanā 20](#_Toc96075417)

[Pašrefleksija politikas veidotājiem 24](#_Toc96075418)

[Norādījumi politikas veidotājiem 25](#_Toc96075419)

[1. posms. Noskaidrošana, kuri nepieciešamie politikas pasākumi jau pastāv, ir jāuzlabo vai kuru trūkst 25](#_Toc96075420)

[2. posms. Noskaidrošana, kuri pasākumi ir iespējamas prioritātes un kam jāpievēršas turpmākajos politikas pilnveidošanas centienos 25](#_Toc96075421)

[A. Nepieciešamie politikas pasākumi, lai atbalstītu iekļaujošu skolas vadītāju lomu virziena noteikšanā 26](#_Toc96075422)

[B. Nepieciešamie politikas pasākumi, lai atbalstītu iekļaujošu skolas vadītāju lomu organizācijas pilnveidošanā 29](#_Toc96075423)

[C. Nepieciešamie politikas pasākumi, lai atbalstītu iekļaujošu skolas vadītāju lomu cilvēku pilnveidošanā 34](#_Toc96075424)

[Kopīga pašrefleksija skolu vadītājiem un politikas veidotājiem 37](#_Toc96075425)

[Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem, nosakot virzienu. 38](#_Toc96075426)

[1. Kur mēs pašlaik esam? Saruna par priekšrocībām, iespējām un jomām, kurās   
jāveic papildu izpēte 38](#_Toc96075427)

[2. Kur mēs vēlamies būt? Diskusija par jomām, kurās nepieciešami uzlabojumi, un kopīgiem mērķiem 40](#_Toc96075428)

[3. Ko mēs apņemamies paveikt? Saruna, lai vienotos par darbībām, ko veiks abas puses 42](#_Toc96075429)

[Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem organizācijas pilnveidošanā 43](#_Toc96075430)

[1. Kur mēs pašlaik esam? Saruna par priekšrocībām, iespējām un jomām, kurās   
jāveic papildu izpēte 43](#_Toc96075431)

[2. Kur mēs vēlamies būt? Diskusija par jomām, kurās nepieciešami uzlabojumi, un kopīgiem mērķiem 45](#_Toc96075432)

[3. Ko mēs apņemamies paveikt? Saruna, lai vienotos par darbībām, ko veiks abas puses 47](#_Toc96075433)

[Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem cilvēku pilnveidošanā 48](#_Toc96075434)

[1. Kur mēs pašlaik esam? Saruna par priekšrocībām, iespējām un jomām, kurās   
jāveic papildu izpēte 48](#_Toc96075435)

[2. Kur mēs vēlamies būt? Diskusija par jomām, kurās nepieciešami uzlabojumi, un kopīgiem mērķiem 50](#_Toc96075436)

[3. Ko mēs apņemamies paveikt? Saruna, lai vienotos par darbībām, ko veiks abas puses 52](#_Toc96075437)

[1. pielikums. Norādījumi pašrefleksijas rīka izmantošanai 54](#_Toc96075438)

[1. sadaļa. Lomas un atbildība 54](#_Toc96075439)

[Organizēšanas komanda 54](#_Toc96075440)

[Pašrefleksijas aktivitātes dalībnieki 55](#_Toc96075441)

[2. sadaļa. Praktiskā organizēšana 55](#_Toc96075442)

[Dalībnieku sameklēšana un uzaicināšana 55](#_Toc96075443)

[Fokusa grupu organizēšana un piedāvātā programma 56](#_Toc96075444)

[3. sadaļa. Ziņošana par pašrefleksijas aktivitāti 57](#_Toc96075445)

[2. pielikums. Pašrefleksijas rīka pielāgošana valsts kontekstam 58](#_Toc96075446)

[3. pielikums. Terminu glosārijs 59](#_Toc96075447)

[Bibliogrāfija 66](#_Toc96075448)

Ievads

Šis pašrefleksijas rīks ir Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūras projekta [Atbalsts iekļaujošai skolu vadībai](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL) rezultāts. Rīka pamatā ir SISL politikas sistēma ar nosaukumu *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) [Iekļaujoša izglītības iestādes vadība. Politikas sistēmu izstrādes un pārskatīšanas praktiska rokasgrāmata] (Eiropas Aģentūra, 2020a). Politikas sistēmā ir iestrādāta vīzija, pamatprincipi, mērķi un uzdevumi, kā arī ierosināto standartu sistēma un atbilstošie politikas pasākumi, kas jāievieš, lai atbalstītu iekļaujošu izglītības iestādes vadību.

Pašrefleksijas rīka pamatā ir šie pēdējie divi jautājumi: iekļaujošas izglītības iestādes vadības standarti, uz kuriem tiekties, un atbalstošās politikas sistēma. Tas veicina refleksiju un informācijas apmaiņu starp dažādām ieinteresētajām pusēm, lai noteiktu nepilnības, kam jāpievēršas. Politikas sistēma un pašrefleksijas rīks izstrādāts iteratīvā sadarbības procesā starp aģentūras komandu un valstu kopas komandu.

Pašrefleksijas rīka mērķis ir veicināt profesionālu dialogu un sadarbības politikas izstrādi izglītības iestādēs, starp tām un dažādos politikas līmeņos. Tas paredzēts:

* skolu vadītājiem un vadības komandām, kas meklē norādījumus par iekļaujošas vadības prakses pārņemšanu un pilnveidošanu;
* politikas veidotājiem, kuri atbild par iekļaujošas izglītības politikas izstrādi un īstenošanu valsts, reģionālā un/vai vietējā līmenī.

Šajā rīkā terminam **iekļaujoša izglītība** ir piešķirta plašākā nozīme. Tas nozīmē, ka tiek maksimāli veicināta izglītojamā līdzdalība, sasniegumu paaugstināšana, tiek atbalstīta [labklājība](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) un veidota piederības sajūta **visiem** izglītojamiem, arī tiem, kuri ir vismazāk aizsargāti pret izstumšanu.

Rīka pamatā ir divi galvenie elementi, kas identificēti [SISL politikas sistēmā](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): [standarti](#Standards), uz kuriem jātiecas skolu vadītājiem, un politikas pasākumi, kas jāievieš, lai atbalstītu skolas vadītājus šo standartu īstenošanā. Informāciju par to, kā pielāgot rīku valsts kontekstam, skatiet [2. pielikumā](#ANNEX2).

Šajā dokumentā **skolas vadītājs** ir jebkurš, kuram ir vadības līmeņa loma izglītības iestādēs un mācību kopienās. Rīka pamatā ir pētījumi par vadību. Šajā nozarē jēdziens “vadītājs” ir nošķirts no jēdziena “vadība”. Parasti vadība tiek uzskatīta par organizācijas funkciju, ko veic vai kas ir [sadalīta](#distributed) starp vairākām personām. Aplūkojot vadību no juridiska skatupunkta, var pieņemt, ka ir viens atsevišķs vadītājs. Tomēr uz pētījumiem balstītā pieejā tiek iepriekš pieņemts, ka vadība ir kolektīva parādība. Šajā rīkā priekšnoteikums ir, ka ikvienam skolas vadītājam jācenšas kļūt par [**iekļaujošas izglītības iestādes vadītāju**](#leader) un īstenot tādu [**skolas vadību**](#Schoolleadership)**, kas veicina iekļaušanu.**

**Iekļaujošas izglītības iestādes vadītājiem** ir **vīzija,** ka “visiem dažāda vecuma izglītojamajiem” jāsaņem jēgpilna, “augstas kvalitātes izglītība” “vietējās sabiedrībās kopā ar to draugiem un vienaudžiem” (Eiropas Aģentūra, 2015a, 1. p.).

Iekļaujoša izglītības iestādes vadība ir atkarīga no politikām, kas to ietekmē. **Atbalstošiem politikas ieviešanas pasākumiem** vajadzētu nodrošināt atsevišķiem skolu vadītājiem vai vadības komandām iespēju strādāt, lai īstenotu savu [vīziju](#Vision).

Pašrefleksijas rīka mērķis un lietošana

Šis rīks palīdz skolu vadītājiem, vadības komandām un politikas veidotājiem novērtēt savus sasniegumus ceļā uz iekļaujošu izglītības iestādes vadību. Tiek piedāvātas trīs pašrefleksijas iespējas

1. [**Refleksija skolu vadītājiem**](#School_leaders) par to, kā izstrādāt savu iekļaujošo praksi, lai panāktu iekļaujošas izglītības nodrošināšanu. Rīks aicina **skolu vadītājus** reflektēt par savu praksi. Jautājumu pamatā ir sasniedzamie standarti, ko uzskata par iekļaujošas izglītības iestādes vadības indikatoriem un līdzekli, lai sasniegtu plašāko mērķi jeb iekļaujošu izglītību visiem.
2. [**Refleksija politikas veidotājiem**](#Policy_makers) par politikas pasākumiem, kas jāievieš, lai praksē atbalstītu iekļaujošus skolu vadītājus.
3. [**Kopīga refleksija**](#Joint) **un skolu vadītāju un politikas veidotāju dialogs** par galvenajiem jautājumiem katrā jomā, kas jārisina. Uzvedinoši jautājumi veicina diskusiju par darbībām, kas jāveic pēc prioritāšu identificēšanas.

Mērķis ir kopīgs dialogs, tāpēc ideālā gadījumā jāizmanto visas trīs pašrefleksijas iespējas. Tomēr divas pirmās iespējas var izmantot atsevišķi vai kopā kā pamatu kopīgai refleksijai dažādos līmeņos, koncentrējoties uz atsevišķajām pamatfunkcijām, kas norādītas tālāk, vai strādājot ar noteiktām ieinteresētajām pusēm.

Pirms tiek pabeigta kopīgā pašrefleksija, ir jābūt pabeigtai skolu vadītāju un politikas veidotāju pašrefleksijai. To var pabeigt pilnībā, pabeigt tikai atsevišķas sadaļas, kas veltītas [virziena noteikšanai](#SettingDirection), [organizācijas pilnveidošanai](#Organisational) un [cilvēku pilnveidošanai](#Human), vai arī pievērsties noteiktām kategorijām atsevišķajās sadaļās.

Jautājumi prakses un politikas līmenī nodrošina norādes, lai varētu atbildēt uz tālāk minēto.

* Kur mēs pašlaik esam?
* Kādas ir mūsu galvenās priekšrocības, izaicinājumi un iespējas turpmāk pilnveidoties?
* Kurām jomām jāpievēršas vispirms?

Refleksija par šiem jautājumiem ir veidota atbilstoši [**iekļaujošas izglītības iestādes vadības**](#leadership) [**pamatfunkcijām**](#Core).

* [**Virziena noteikšana**](#SettingDirection). Vadība ir svarīga, lai noteiktu virzienu, pievēršoties vērtībām, kas ir iekļaujošās prakses pamatā, un diskursam, kas atbalsta iekļaujošu praksi.
* [**Organizācijas pilnveidošana**](#Organisational). Vadītājiem un vadības komandām ir būtiska loma iekļaujošās politikas ieviešanā un taisnīgas, iekļaujošas skolas prakses pilnveidošanā. Šīs puses ir atbildīgas par tādas organizācijas vides izveidi, kas atbalsta skolas praksi un veicina skolas labiekārtošanu ar mērķi panākt iekļaujošu izglītību. Tās ir atbildīgas arī par tādas skolas kultūras uzturēšanu, kas ir koleģiāla, interaktīva un vērsta uz skolotāju un izglītojamo atbalstīšanu visa izglītības procesa gaitā. Šo funkciju izpilde ļauj skolu vadītājiem veidot iekļaujošu izglītības iestādi, koncentrējoties uz mācību vidi, kurā ikviens izglītojamais ir vērtīgs dalībnieks un var gūt panākumus ar kvalitatīvas izglītības palīdzību.
* [**Cilvēku pilnveidošana**](#Human). Vadība ir viens no galvenajiem izglītošanas kvalitātes virzītājspēkiem, un tā ir svarīgākā skolas līmeņa ietekme uz izglītojamo sasniegumiem. Cilvēku pilnveidošana nozīmē skolu vadītāju, skolotāju un skolu darbinieku spēju veidošanu un pilnveidošanu. Izglītošanas prakses atbalsts, [uzraudzība](#Monitoring) un novērtēšana ir galvenie šīs stratēģiskās lomas principi.

Katrā funkcijā jautājumi ir sagrupēti noteiktās vadības kategorijās vai aspektos, kas veicina iekļaušanu. Skolu vadītājiem nav jāatbild uz visiem jautājumiem uzreiz. Rīku vairāk var izmantot refleksijai par noteiktām kategorijām un aspektiem.

Kopīgās refleksijas fokusa grupas veido ieinteresētās puses, kas iesaistītas skolu vadītāju un politikas veidotāju sākotnējā refleksijā.

Ja jau pastāv formalizēta struktūra, lai veicinātu informācijas apmaiņu starp skolu vadītājiem, vadības komandām un politikas veidotājiem, tā var atvieglot fokusa grupu izveidi kopīgās refleksijas nolūkā. Tomēr tas nav kopīgās refleksijas priekšnosacījums. Fokusa grupas var organizēt kā individuālas tikšanās, lai ieinteresētās puses varētu apmainīties ar informāciju.

Šim dokumentam ir trīs pielikumi, kas atbalsta pašrefleksijas rīka lietošanu.

[1. pielikums](#ANNEX1). Norādījumi pašrefleksijas rīka izmantošanai. Šeit atrodami piemēri, kā sagatavoties SISL pašrefleksijas rīka lietošanai un to vadīt.

[2. pielikums](#ANNEX2). Pašrefleksijas rīka pielāgošana valsts kontekstam. Šeit izskaidrots, kā varētu pielāgot rīku dažādiem valstu kontekstiem.

[3. pielikums](#ANNEX3). Terminu glosārijs.

Pašrefleksija skolu vadītājiem

Šī pašrefleksijas rīka sadaļa veltīta skolu vadītājiem un vadības komandām. To izmantojot, iespējams analizēt iekļaujošas izglītības iestādes vadības praksi neatkarīgi no konkrētajiem darba apstākļiem.

**Skolu vadītāji un vadības komandas** ir, piemēram, direktori, vecākie un vidēja līmeņa skolotāji, skolotāju vadītāji, atbalstošie darbinieki, speciālistu kopiena un atbalsta dienesti, skolu valdes locekļi un sistēmas ieinteresētās puses, kas iesaistītas vadības atbalsta darbībās.

Jautājumi tabulās ir balstīti uz sasniedzamajiem [**standartiem**](#Standards) **saistībā ar iekļaujošas izglītības iestādes vadības praksi.**

Norādījumi skolu vadītājiem un vadības komandām

Pašrefleksijas rīks aicina **skolu vadītājus** analizēt savu praksi. Analīze var atbalstīt puses tālāk minētajās darbībās.

1. posms. Prakses pašreizējo sasniegumu, galveno priekšrocību un izaicinājumu noteikšana.

2. posms. Prioritātes piešķiršana jautājumiem, kas jārisina, lai panāktu iekļaujošu praksi.

3. posms. Jau esošo vai nepieciešamo politikas atbalsta mehānismu noteikšana iekļaujošas prakses atbalsta nolūkā.

Izmantojot pašrefleksijas rīku, skolu vadītāji var pieņemt lēmumu pabeigt tikai 1. posmu vai pāriet uz 2. un/vai 3. posmu.

Tabulas šajā sadaļā ir organizētas atbilstoši [iekļaujošas izglītības iestādes vadības](#leadership) trim pamatfunkcijām. Katrā tabulā ir jautājumu grupas, kas pievēršas vienam vadības aspektam, veicinot iekļaujošu skolas praksi. Izmantojot pašrefleksijas rīku, skolu vadītāji var izvēlēties pievērsties vienai jautājumu grupai katrā pamatfunkcijā.

1. [Virziena noteikšana](#SettingDirection) ietver skolas vīzijas izveidi un komunicēšanu, fokusu uz izglītojamiem un politikas ietekmi.
2. [Organizācijas pilnveidošana](#Organisational) ietver skolas pārvaldību, sadarbību, [uzraudzību](#Monitoring) un datu vākšanu.
3. [Cilvēku pilnveidošana](#Human) ietver skolu vadītāju spēju paaugstināšanu, darbinieku [profesionālo mācīšanos un pilnveidošanos](#ProfessionalLearningDevelopment), kā arī atbalsta, uzraudzības un novērtēšanas praksi.

Šajā rīkā priekšnoteikums ir, ka norādītie standarti ir nepieciešami, lai veidotu iekļaujošas izglītības iestādes vadības praksi.

1. posms. Prakses pašreizējo sasniegumu, galveno priekšrocību un izaicinājumu noteikšana

Katrā tabulā ir septiņas kolonnas.

* 1. kolonnā norādīti jautājumi [iekļaujošiem skolu vadītājiem](#leader) par iekļaujošas izglītības iestādes vadības standartiem. Jautājumos izmantota forma “mēs”, jo ideālā gadījumā iekļaujošs skolas vadītājs darbojas nevis vienatnē, bet kopā ar darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm skolā un ārpus tās.
* Nākamajās četrās kolonnās ir vieta, kur norādīt, kādā mērā jautājums no 1. kolonnas atbilst kādam no tālāk minētajiem principiem.
  + Apsvēršanai nākotnē (2. kolonna): šī prakse vēl nav apsvērta, bet to vajadzētu apsvērt.
  + Drīzumā (3. kolonna): prakse tiek apsvērta, un jau sākusies ieviešanas plānošana.
  + Pašlaik notiek (4. kolonna): prakse ir daļēji ieviesta, un tiek veiktas darbības, lai to īstenotu plašākā mērogā.
  + Ilgtspējīga prakse (5. kolonna): šī prakse ir ilgtspējīga kā kopējās skolas organizācijas un kultūras būtiska daļa.
* 6. kolonna attiecas uz 3. posmu.
* 7. kolonnā ir vieta komentāriem vai piezīmēm par katru jautājumu.

Pēc tabulām ir brīva vieta citai atbilstošai informācijai, kas nav minēta tabulās.

2. posms. Prioritātes piešķiršana jautājumiem, kas jārisina, lai panāktu iekļaujošu praksi

Atbildot uz jautājumiem (noteiktas kategorijas ietvaros vai uz visiem, kas ir tabulā), tiek gūts vispārējs konstatēto priekšrocību un izaicinājumu profils iekļaujošas izglītības iestādes vadības procesā.

Pēc tabulām ir pieejami vairāki jautājumi, kas palīdz pārdomāt konstatējumus. Šie jautājumi aicina respondentus meklēt priekšrocības un jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, kā arī piešķirt prioritāti iekļaujošas izglītības iestādes vadības panākšanas darbībām.

3. posms. Jau esošo vai nepieciešamo politikas atbalsta mehānismu noteikšana iekļaujošas prakses atbalsta nolūkā

Ir atstāta vieta, kurā norādīt nepieciešamos politikas pasākumus iekļaujošas izglītības iestādes vadības atbalstam, kuras vēl nav valsts/reģiona politikā. Šo informāciju var izmantot dialogā ar politikas veidotājiem, lai uzlabotu politiku, kas atbalsta iekļaujošu izglītības iestādes vadību.

6. kolonnā jānorāda, kādā mērā politika atbalsta skolu vadītājus efektīvā darbā ar katru aspektu. Ir norādīts atbilstošais ieviešamais politikas pasākums. 7. kolonnā ir vieta komentāriem vai piezīmēm. Tajā lietotāji var sniegt informāciju par savu vērtējumu avotiem, kā arī skaidrojumus vai vērtējošus komentārus attiecībā uz konkrētiem aspektiem. Šādā veidā reģistrētu informāciju var izmantot kā pamatu diskusijās par pierādījumiem attiecībā uz jomām, uz kurām var balstīties, un jomām, kurās jāveicina attīstība.

1. Iekļaujoša skolas vadītāja loma virziena noteikšanā

[Virziena noteikšana](#SettingDirection) ir iekļaujošas izglītības iestādes vadības [pamatfunkcija](#Core). Ir svarīgi noteikt virzienu, pievēršoties vērtībām, kas ir iekļaujošās prakses pamatā, un diskursam, kas atbalsta iekļaujošu praksi.

Jautājumi par šo funkciju ir iedalāmi trīs kategorijās: skolas vīzijas izveide un komunicēšana, fokuss uz izglītojamiem un politikas ietekme.

1. tabula. Skolas vīzijas izveide un komunikācija

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1. Vai esam identificējuši un skaidri formulējuši [iekļaujošas izglītības vīziju](#Vision), kuras pamatā ir bērnu tiesības un [taisnīgums](#Equity), sadarbībā ar [skolas kopienu](#community)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Vai mēs komunicējam skolas vadošo iekļaušanas vīziju un mudinām skolotājus un darbiniekus apņemties to pildīt? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3. Vai mēs sniedzam norādījumus un ietekmējam skolas organizāciju un resursus atbilstoši [taisnīguma](#Equity) principiem? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4. Vai mēs veicinām nepārtrauktu uzlabojumu, inovāciju sadarbības kultūru, lai pilnveidotu mācīšanu, mācīšanos un [vērtēšanu](#Formative)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5. Vai mēs saskaņojam skolas pašvērtējumu ar [iekļaušanas vīziju](#Vision)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [A.7](#A7_policy_measure) |  |

2. tabula. Fokuss uz izglītojamajiem

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6. Vai mēs izvirzām augstas prasības attiecībā uz visu [izglītojamo labklājību](#wellbeing) un sasniegumiem? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7. Vai mēs veicinām un atbalstām uz [izglītojamiem vērstu](#Learnercentred) praksi? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8. Vai mēs īstenojam ētosu visas skolas līmenī, nodrošinot izglītojamiem iespēju paust savus uzskatus par visām izglītības fāzēm? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9. Vai mēs uztveram izglītojamo uzskatus nopietni, ņemam tos vērā un atbilstoši rīkojamies? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [A.3](#A3_policy_measure) |  |

3. tabula. Politikas ietekme

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10. Vai varam tulkot un ieviest politikas mūsu skolas kontekstam un vērtībām atbilstošā veidā? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11. Vai mēs varam ietekmēt valsts politikas par [taisnīgumu](#Equity) un [iekļaujošu izglītību](#Vision) un pilnveidot to ar konsultāciju un komunikācijas palīdzību, izmantojot uz [tiesībām balstītu pieeju](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Vai ir jāņem vērā papildinformācija, kas nav aplūkota jautājumos iepriekš?**

**Pārdomas par atbildēm saistībā ar virziena noteikšanu.**

1. Cik iekļaujoša ir mūsu skolas vadības prakse, nosakot virzienu mūsu skolai?
2. Kādas ir mūsu priekšrocības šajā ziņā?
3. Kurās jomās mums jāuzlabo/jāpilnveido sava darbība?
4. Kas ir mūsu trīs galvenie jautājumi?
5. Kādās jomās nepieciešamas politikas, kas atbalstītu mūsu praksi?
6. Kuriem jautājumiem sarunās ar politikas veidotājiem jāpievērš uzmanība vispirms?
7. Iekļaujošu skolas vadītāju loma organizācijas pilnveidošanā

[Organizācijas pilnveidošana](#Organisational) ir iekļaujošas izglītības iestādes vadības [pamatfunkcija](#Core). Vadītājiem un vadības komandām ir būtiska loma iekļaujošās politikas ieviešanā un taisnīgas, iekļaujošas skolas prakses pilnveidošanā. Šīs puses ir atbildīgas par tādas organizācijas vides izveidi, kas atbalsta praksi un veicina skolas labiekārtošanu ar mērķi panākt iekļaujošu izglītību. Tās ir atbildīgas arī par tādas skolas kultūras uzturēšanu, kas ir koleģiāla, interaktīva un vērsta uz skolotāju un izglītojamo atbalstīšanu visa izglītības procesa gaitā. Šo funkciju izpilde ļauj skolu vadītājiem veidot iekļaujošu izglītības iestādi, koncentrējoties uz mācību vidi, kurā ikviens izglītojamais ir vērtīgs dalībnieks un var gūt panākumus ar kvalitatīvas izglītības palīdzību.

Jautājumi par šo funkciju ir iedalāmi trīs kategorijās: skolas pārvaldība, sadarbība, [uzraudzība](#Monitoring) un datu vākšana.

4. tabula. Skolas pārvaldība

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1. Vai mums izdodas īstenot izmaiņas skolas līmenī?  Piemēram, attiecībā uz:   * izglītības programmu un vērtēšanas ietvariem; * [profesionālo mācīšanos un pilnveidošanos](#ProfessionalLearningDevelopment); * finansējuma un resursu piešķiršanu; * kvalitātes nodrošināšanu un atbildību? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2. Vai mēs pārvaldām finanšu resursus tā, lai tie atbilstu visas [skolas kopienas](#community) (izglītojamo, ģimeņu un visu skolas darbinieku) vajadzībām? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3. Vai mēs nodrošinām, lai izglītības programma un vērtēšana būtu atbilstoša nolūkam un atbilstu visām izglītojamo vajadzībām? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4. Vai mēs veicinām un atbalstām inovatīvu un elastīgu pedagoģiju un praksi, kas ir noderīga dažādām izglītojamo grupām, un izmantojam uz informāciju balstītus lēmumus? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5. Vai mēs nodrošinām plašu iespēju klāstu un atbalstu, lai izglītojamie varētu uzņemties atbildību par savu mācīšanos, panākumiem un sasniegumiem? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [B.6](#B6_policy_measure) |  |

5. tabula. Sadarbība

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6. Vai mēs pilnveidojam sadarbības kultūru ar pozitīvām un uzticēšanās pilnām attiecībām? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7. Vai mēs nodrošinām [atbalsta nepārtrauktību](#Continuum) [skolas kopienā](#community) visiem izglītojamiem, ģimenēm un darbiniekiem? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8. Vai mēs atbalstām un veidojam partnerību ar:   * atbalsta aģentūrām; * citām skolām/iestādēm citos sistēmas līmeņos; * kopienas uzņēmumiem,   lai izglītojamie gūtu labumu? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9. Vai mēs veicinām skolas spējas uzņemt dažādus izglītojamos, iesaistoties izpētē un atbalstot sadarbības [profesionālās mācīšanās un pilnveidošanas](#ProfessionalLearningDevelopment) aktivitātes, piemēram, ar universitātēm? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10. Vai mēs organizējam taisnīgu [atbalsta nepārtrauktību](#Continuum), lai nodrošinātu izglītojamo sasniegumus un [labklājību](#wellbeing)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11. Vai mēs veidojam struktūras/procesus, kas atbalsta sadarbību ar ģimenēm un aktīvi mudina tās veicināt izglītojamo rezultātus un [labklājību](#wellbeing)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [B.13](#B13_policy_measure) |  |

6. tabula. Uzraudzība un datu vākšana

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12. Vai mēs iesaistām mācību kopienu [pašvērtēšanā](#SelfReview) un izmantojam datus refleksijai, informējot par notiekošajiem skolas labiekārtošanas darbiem? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13. Vai mēs [uzraugām](#Monitoring) praksi klasē, nodrošinot visiem augstas kvalitātes izglītību un [labklājību](#wellbeing)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Vai ir jāņem vērā papildinformācija, kas nav aplūkota jautājumos iepriekš?**

**Refleksija par mūsu atbildēm saistībā ar organizācijas pilnveidošanu.**

1. Cik lielā mērā iekļaujoša ir mūsu skolas vadības prakse, nodrošinot skolas organizācijas pilnveidošanu.
2. Kādas ir mūsu priekšrocības šajā ziņā?
3. Kurās jomās mums jāuzlabo/jāpilnveido sava darbība?
4. Kas ir mūsu trīs galvenie jautājumi?
5. Kādās jomās nepieciešamas politikas, kas atbalstītu mūsu praksi?
6. Kuriem jautājumiem sarunās ar politikas veidotājiem jāpievērš uzmanība vispirms?
7. Iekļaujošu skolas vadītāju loma cilvēku pilnveidošanā

[Cilvēku pilnveidošana](#Human) ir iekļaujošas izglītības iestādes vadības [pamatfunkcija](#Core). Vadība ir viens no galvenajiem izglītošanas kvalitātes virzītājspēkiem, un tā ir svarīgākā skolas līmeņa ietekme uz izglītojamo sasniegumiem, [labklājību](#wellbeing) un piederības sajūtu. Izglītošanas prakses atbalsts, [uzraudzība](#Monitoring) un novērtēšana ir galvenie šīs stratēģiskās lomas principi.

Jautājumi par šo funkciju ir iedalāmi trīs kategorijās: skolu vadītāju spēju paaugstināšana, darbinieku [profesionālā mācīšanās un pilnveidošanās](#ProfessionalLearningDevelopment), kā arī atbalsta, uzraudzības un novērtēšanas prakse.

7. tabula. Skolas vadītāju spēju paaugstināšana

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1. Vai mēs izmantojam [profesionālās mācīšanās un pilnveidošanas](#ProfessionalLearningDevelopment) iespējas, lai uzlabotu mūsu spējas atbalstīt iekļaujošas izglītības praksi un veicinātu visu izglītojamo sasniegumus un [labklājību](#wellbeing)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2. Vai mēs veidojam profesionālas partnerības un [kritiski svarīgus draugus](#friend), kā arī veidojam tīklu, kurā iekļaujam citu skolu vadītājus atbalsta nolūkā? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

8. tabula. Darbinieku profesionālā mācīšanās un pilnveidošanās

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3. Vai mēs atbalstām un veicinām sadarbības iespējas visiem darbiniekiem:   * mācību organizācijas rutīnas aspektos? * ar [inovatīvas pieejas](#innovative) starpniecību, tostarp jaunu tehnoloģiju pārņemšanu? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4. Vai mūsu fokuss ir pievērsts skolotāju un darbinieku motivācijas, spēju un darba vides uzlabošanai, lai paaugstinātu sasniegumus un izglītojamo [labklājību](#wellbeing)? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5. Vai mēs nodrošinām kompetences un pieredzes pastāvīgu pilnveidošanu un kopīgošanu skolā un ārpus tās? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6. Vai mēs nodrošinām un veicinām [profesionālās mācīšanās un pilnveidošanās](#ProfessionalLearningDevelopment) iespējas skolotājiem un darbiniekiem, lai pilnveidotu kompetences saistībā ar izglītojamo sasniegumu un [labklājības](#wellbeing) paaugstināšanu? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [C.9](#C9_policy_measure) |  |

9. tabula. Prakses atbalsts, uzraudzība un novērtēšana

| **Jautājumi** | **Apsvēršanai nākotnē** | **Drīzumā** | **Pašlaik notiek** | **Ilgtspējīga prakse** | **Vai politika to efektīvi atbalsta?** | **Komentāri/piezīmes** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7. Vai mēs veicinām [refleksiju](#TeacherReflection) nolūkā pārveidot mācīšanu, mācīšanos un vērtēšanu? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8. Vai mēs izmantojam datus kā pamatu [skolotāju refleksijai](#TeacherReflection) un pastāvīgiem uzlabojumiem? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumu [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9. Vai mēs veicinām [profesionālo atbildīgumu un atbildību](#professionalresponsibility) un gādājam, lai skolotāji uzņemtos atbildību par visiem izglītojamajiem, it īpaši tiem, kuri ir visneaizsargātākie pret izslēgšanu? |  |  |  |  | Skat. politikas pasākumus [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Vai ir jāņem vērā papildinformācija, kas nav aplūkota jautājumos iepriekš?**

**Refleksija par mūsu atbildēm saistībā ar cilvēku pilnveidošanos**

1. Cik iekļaujoša ir mūsu skolas vadības prakse, pilnveidojot visus skolas darbiniekus?
2. Kādas ir mūsu priekšrocības šajā ziņā?
3. Kurās jomās mums jāuzlabo/jāpilnveido sava darbība?
4. Kas ir mūsu trīs galvenie jautājumi?
5. Kādās jomās nepieciešamas politikas, kas atbalstītu mūsu praksi?
6. Kuriem jautājumiem sarunās ar politikas veidotājiem jāpievērš uzmanība vispirms?

Pašrefleksija politikas veidotājiem

[Iekļaujoši skolu vadītāji](#leader) ir atbildīgi par tādu skolu vadīšanu, kurās tiek izmantoti [taisnīguma](#Equity) principi, lai paaugstinātu visu savas [skolas kopienas](#community) izglītojamo sasniegumus un [labklājību](#wellbeing), ieskaitot izglītojamos, kas ir visneaizsargātākie pret izslēgšanu. Lai visa skolas komanda pilnībā pieņemtu iekļaušanu, skolas vadītājiem jāizvirza **stratēģiskā vīzija** un jāpievēršas **cilvēku** un **organizācijas pilnveidošanai.** Lai efektīvi sasniegtu šos mērķus, skolu vadītājiem nepieciešams politikas pasākumu atbalsts, kas nodrošina:

* **piekļuvi** statusam, atbilstošai samaksai, nepieciešamajiem resursiem, apmācībai, [profesionālās mācīšanās un pilnveidošanās](#ProfessionalLearningDevelopment) iespējām [iekļaujošai izglītības iestādes vadībai](#leadership);
* **autonomiju**, lai pieņemtu informācijā balstītus lēmumus par skolas stratēģisko virzienu, pilnveidošanos un organizāciju, tostarp [vīzijas par iekļaujošu izglītību](#Vision) visiem izglītojamiem īstenošu;
* **atbildību**, kas atbilst piekļuvei resursiem, atbalstam, profesionālās mācīšanās un pilnveidošanās iespējām, kā arī autonomijai, kāda piešķirta skolu vadītājiem dažādos politikas līmeņos.

**Politikas veidotāji** ir (bet ne tikai) politikas veidotāji kopienas, pašvaldības, reģiona un valsts līmenī, kuriem ir piešķirtas tiesības izglītības vai kādā citā sektorā, kas ietekmē izglītību, piemēram, inspektori, veselības un sociālo dienestu darbinieki vai tie, kas atbildīgi par kvalitātes nodrošināšanu.

Pašrefleksijas rīks aicina politikas veidotājus pārdomāt jautājumus, kuru pamatā ir nepieciešamie politikas pasākumi, lai atbalstītu skolu vadītāju centienus veidot un pilnveidot iekļaujošas izglītības iestādes. Politikas veidotāji var izmantot rīku, lai reflektētu par tādiem noteiktiem aspektiem kā [virziena noteikšana](#SettingDirection), [organizācijas pilnveidošana](#Organisational) vai [cilvēku pilnveidošana](#Human). Jau ieviestos politikas pasākumus var uzskatīt par **priekšrocību**. Politikas pasākumus, kas tiek izstrādāti, var uzskatīt par **iespēju**. Ja politikas pasākumi nav ieviesti vai netiek apsvērti, tos var uzskatīt par **izaicinājumu**.

Analīze var atbalstīt puses tālāk minētajās darbībās.

1. posms. Noskaidrošana, kuri nepieciešamie politikas pasākumi jau pastāv, ir jāuzlabo vai iztrūkst.

2. posms. Noskaidrošana, kuri pasākumi ir iespējamas prioritātes un kam jāpievēršas turpmākajos politikas pilnveidošanas centienos.

Izmantojot pašrefleksijas rīku, politikas veidotāji var pieņemt lēmumu pabeigt tikai 1. posmu vai pāriet uz 2. posmu.

Norādījumi politikas veidotājiem

Trīs tabulas šajā sadaļā ir sakārtotas atbilstoši iekļaujošas izglītības iestādes vadības trim [pamatfunkcijām](#Core).

1. Virziena noteikšana
2. Organizācijas pilnveidošana
3. Cilvēku pilnveidošana

1. posms. Noskaidrošana, kuri nepieciešamie politikas pasākumi jau pastāv, ir jāuzlabo vai kuru trūkst

Katrā tabulā ir divas kolonnas.

* 1. kolonnā ir jautāts, vai ir ieviesti nepieciešamie politikas pasākumi iekļaujošas izglītības iestādes vadības atbalstam.
* 2. kolonnā ir vieta valsts/reģiona/vietējās politikas piemēriem un papildu komentāriem. Tajā lietotāji var sniegt informāciju par savu vērtējumu avotiem, kā arī skaidrojumus vai vērtējošus komentārus attiecībā uz konkrētiem aspektiem. Šādā veidā reģistrētu informāciju var izmantot kā pamatu diskusijās par pierādījumiem attiecībā uz jomām, uz kurām var balstīties, un jomām, kurās jāveicina attīstība.

Pēc katras tabulas ir brīva vieta citai atbilstošai informācijai, kas nav minēta tabulās. Atbildot uz visiem jautājumiem tabulās, tiek izveidots vispārējs konstatēto priekšrocību un izaicinājumu profils turpmākai pilnveidošanai pašreizējā politikas situācijā.

2. posms. Noskaidrošana, kuri pasākumi ir iespējamas prioritātes un kam jāpievēršas turpmākajos politikas pilnveidošanas centienos

Pēc katras tabulas ir pieejami vairāki jautājumi, kas palīdz pārdomāt konstatējumus. Šie jautājumi aicina respondentus meklēt priekšrocības un jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, kā arī piešķirt prioritāti iekļaujošas izglītības iestādes vadības atbalstīšanas rīcībpolitikai. Šāda refleksija var veicināt dialogu starp skolu vadītājiem un politikas veidotājiem.

1. Nepieciešamie politikas pasākumi, lai atbalstītu iekļaujošu skolas vadītāju lomu virziena noteikšanā

[Virziena noteikšana](#SettingDirection) ir iekļaujošas izglītības iestādes vadības [pamatfunkcija](#Core). Politika var atbalstīt iekļaujošus skolu vadītājus un vadības komandas šīs funkcijas īstenošanā, nodrošinot sistēmu, kas pievēršas iekļaujošās prakses vērtībām un diskursam, kas atbalsta iekļaujošu praksi.

10. tabula. Virziena noteikšana

| **Vai politikas pasākumi atbalsta iekļaujošas vadības komandas, nodrošinot tālāk minēto?** | **Pierādījumi un papildu komentāri** |
| --- | --- |
| A.1 Apgalvojums, ka valsts izglītības politikas pamatā ir [iekļaušanas](#Vision), bērnu tiesību un [taisnīguma](#Equity) principi. |  |
| A.2 Nodrošināšana, lai skolotāju sākotnējā izglītības un nepārtrauktas [profesionālās mācīšanās un pilnveidošanas](#ProfessionalLearningDevelopment) politikā uzsvars tiek likts uz [taisnīgumu](#Equity) un daudzveidību. |  |
| A.3 Atbalsta nodrošināšana [uz izglītojamo vērstai](#Learnercentred) izglītībai, izglītojamo uzklausīšanas kultūrai, kurā izglītojamie un ģimenes tiek iesaistītas lēmumu pieņemšanā par mācīšanos un progresu (it īpaši pārejas brīžos). |  |
| A.4 Piekļuves nodrošināšana komunikācijai starp politikas veidotājiem un [skolas vadību](#Schoolleadership) saistībā ar izglītības politiku un atbildību. |  |
| A.5 Piekļuves nodrošināšana [profesionālās mācīšanās un pilnveidošanās](#ProfessionalLearningDevelopment) iespējām un atbalstam, lai pildītu pienākumus saistībā ar iekļaušanu un [taisnīgumu](#Equity). |  |
| A.6 Piekļuves nodrošināšana atbalstam saistībā ar skolas vadības pilnveidošanos, kultivējot skolas ētosu un uzlabojot iekļaujošu skolas kultūru. |  |
| A.7 Skolas [pašvērtējuma](#SelfReview) salāgošana ar iekļaušanas vīziju. |  |
| A.8 Tādu atbildības pasākumu izvirzīšana, kas [uzrauga](#Monitoring) [taisnīguma](#Equity) principu īstenošanu. |  |
| A.9 Autonomijas piešķiršana skolas vadības komandām, lai tās varētu elastīgi pielāgot valsts politiku (izglītības programmu, vērtēšanu, skolas organizāciju) vietējam kontekstam. |  |
| A.10 Autonomijas piešķiršana skolas vadības komandām, lai tās varētu iecelt amatā skolotājus un darbiniekus, kas uzņemas atbildību par visu izglītojamo sasniegumiem un [labklājību](#wellbeing) un paaugstina to, izmantojot inovatīvu, [uz izglītojamo vērstu](#Learnercentred) pedagoģiju. |  |
| A.11 Autonomijas piešķiršana skolas vadības komandām, lai tās varētu izstrādāt skolas vīziju. |  |
| A.12 Autonomijas piešķiršana skolas vadības komandām, lai tās varētu izstrādāt vīziju, vērtības un rezultātus, par kuriem tās (un citas ieinteresētās puses) vēlas uzņemties atbildību (piem., [taisnīgums](#Equity), nediskriminācija, visu vietējās kopienas izglītojamo prasību apmierināšana personisko, sociālo un akadēmisko rezultātu ziņā). |  |

**Vai ir jāņem vērā papildinformācija, kas nav aplūkota jautājumos iepriekš?**

**Refleksija par konstatējumiem saistībā ar virziena noteikšanu**

1. Jau ieviestos politikas pasākumus var uzskatīt par **priekšrocību**. Kurās jomās ir konstatēts, ka jau ir ieviesti atbalstoši politikas pasākumi?
   1. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolas vadītājiem ir piekļuve komunikācijai, atbalstam un resursiem? (Skat. pasākumus A.1–A.6)
   2. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītāji ir atbildīgi par skolu pašnovērtējumu vai [uzraudzību](#Monitoring)? (Skat. pasākumus A.7–A.8)
   3. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītājiem ir piešķirta autonomija, pieņemot lēmumus? (Skat. pasākumus A.9–A.12)
2. Politikas pasākumus, kas tiek izstrādāti, var uzskatīt par **iespēju**. Kur ir iespējami uzlabojumi vai pilnveidojumi?
   1. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar piekļuvi komunikācijai, atbalstam un resursiem:
   2. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar atbildību, skolas pašnovērtējumu vai uzraudzību:
   3. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar skolu vadītāju autonomiju lēmumu pieņemšanā:
3. Kura joma ir prioritāra, lai pilnveidotu politiku, kas atbalsta iekļaujošu skolas vadītāju lomu virziena noteikšanā?
4. Nepieciešamie politikas pasākumi, lai atbalstītu iekļaujošu skolas vadītāju lomu organizācijas pilnveidošanā

[Organizācijas pilnveidošana](#Organisational) ir iekļaujošas izglītības iestādes vadības [pamatfunkcija](#Core). Politika var atbalstīt iekļaujošus skolu vadītājus un vadības komandas šīs funkcijas izpildē, koncentrējoties uz mācību vidi, kurā ikviens izglītojamais ir vērtīgs dalībnieks un var gūt panākumus ar kvalitatīvas izglītības palīdzību.

11. tabula. Organizācijas pilnveidošana

| **Vai politikas pasākumi atbalsta iekļaujošas vadības komandas, nodrošinot tālāk minēto?** | **Pierādījumi un papildu komentāri** |
| --- | --- |
| B.1 Sadarbības prakses priekšrocību atzīšana profesionālās mācīšanās, pilnveidošanās un atbalsta jomā. |  |
| B.2 Tādu pasākumu detalizēta izstrādāšana, kas veicina [starpnozaru](#interdisciplinary) darbu visos līmeņos, lai nodrošinātu iekļaujošiem skolu vadītājiem iespēju efektīvi izmantot kolēģu/citu profesionāļu resursus, pieredzi un kompetenci. |  |
| B.3 Uzsvars uz veicinātu sadarbību starp valsts/reģiona/kopienas līmeņa ministrijām/departamentiem, kam ir nozīmīga ietekme uz izglītību, kā arī izglītojamo un viņu ģimeņu atbalstu. |  |
| B.4 Tiek nodrošināta skaidrība saistībā ar [formatīvās](#Formative) un summatīvās vērtēšanas funkcijām vai [vērtēšanu mācīšanās veicināšanai](#AfL) un izstrādāta integrēta vērtēšanas sistēma, kas ir atbilstoša nolūkam un iekļauj visus izglītojamos. |  |
| B.5 Piekļuves nodrošināšana atbalstam (tostarp kolēģu atbalstam) un ilgstošai apmācībai saistībā ar:   * izmaiņu pārvaldību; * darbinieku profesionālās pilnveides pārraudzīšanu, lai stiprinātu iekļaujošo praksi; * resursu piešķiršanu, lai taisnīgā apmērā atbalstītu visus izglītojamos. |  |
| B.6. Piekļuves veicināšana profesionālās mācīšanās iespējām visā karjeras laikā, lai pilnveidotu izzinošu un saskaņošu pieeju, kas veido un uztur praksi. |  |
| B.7 Piekļuves nodrošināšana resursiem un atbalstam, kā arī autonomija, lai pilnveidotu partnerību, tostarp ar universitātēm un augstskolām, tādējādi uzlabojot iesaistīšanos izpētē un praksi, kuras pamatā ir informācija. |  |
| B.8 Piekļuves nodrošināšana resursiem un atbilstošam finansējumam, lai apmierinātu visas [skolas kopienas](#community) vajadzības. |  |
| B.9 Piekļuves nodrošināšana ilgstošam atbalstam, kas atbilst autonomijas līmenim. |  |
| B.10 Piekļuves nodrošināšana atbalstam, ko veido finanšu pārvaldība un norādījumi par taisnīgu resursu piešķiršanu. |  |
| B.11 Piekļuves nodrošināšana resursiem, lai pilnveidotu darbaspēka spējas attiecībā uz dažādību un īstenotu valsts politikas iniciatīvas. |  |
| B.12 Piekļuves nodrošināšana [profesionālās mācīšanās un pilnveidošanās](#ProfessionalLearningDevelopment) iespējām, kas iekļauj zināšanas par funkcionāliem traucējumiem un dažādību. |  |
| B.13 Iespēja skolu vadības komandām uzņemties atbildību (izglītojamo, ģimeņu, vietējās kopienas) priekšā, izmantojot mehānismus, kas salāgoti ar citām politikas jomām, un nodrošinot atbalstu iekļaujošas izglītības politikai un praksei. |  |
| B.14 Atbildības par finanšu resursu pārvaldību un lietošanu salāgošana ar citām politikas jomām. |  |
| B.15 Salāgošanas nodrošināšana starp valsts/reģiona atbildības pasākumiem un iekļaujošās izglītības politiku, sniedzot skolu vadītājiem iespēju salāgot skolas līmeņa [uzraudzību](#Monitoring), [pašvērtējumu](#SelfReview) un novērtēšanu. |  |
| B.16 Nodrošināšana, lai atbildības un kvalitātes nodrošināšanas mehānismi būtu saskaņoti un atbalstītu iekļaujošu pilnveidošanu. |  |
| B.17 Autonomijas piešķiršana skolu vadītājiem, lai tie varētu iecelt amatā skolotājus un darbiniekus, kas uzņemas atbildību par visu izglītojamo sasniegumiem un [labklājību](#wellbeing) un paaugstina to, izmantojot inovatīvu, [uz izglītojamo vērstu](#Learnercentred) pedagoģiju. |  |
| B.18 Autonomijas piešķiršana skolu vadības komandām, lai ieņemtu vadošo lomu [uzraudzībā](#Monitoring), [pašvērtējumā](#SelfReview) un novērtēšanā līdz ar galvenajām ieinteresētajām pusēm, nodrošinot informāciju par izglītojamo rezultātiem un reflektējot par datiem, lai tos izmantotu turpmākiem pilnveidojumiem. |  |
| B.19 Nodrošināšana, lai skolu vadības komandām būtu autonomija pieņemt informācijā balstītus lēmumus par finansējumu un taisnīgu resursu piešķiršanu. |  |
| B.20 Autonomijas nodrošināšana, lai atbalstītu visus izglītojamos, neizmantojot iedalīšanu kategorijās vai birokrātijas procesus. |  |

**Vai ir jāņem vērā papildinformācija, kas nav aplūkota jautājumos iepriekš?**

**Refleksija par konstatējumiem saistībā ar organizācijas pilnveidošanos**

1. Jau ieviestos politikas pasākumus var uzskatīt par **priekšrocību**. Kurās jomās ir konstatēts, ka jau ir ieviesti atbalstoši politikas pasākumi?
   1. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolas vadītājiem ir piekļuve komunikācijai, atbalstam un resursiem? (Skat. pasākumus B.1–B.12)
   2. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītāji ir atbildīgi par skolu pašnovērtējumu vai [uzraudzību](#Monitoring)? (Skat. pasākumus B.13–B.16)
   3. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītājiem ir piešķirta autonomija, pieņemot lēmumus? (Skat. pasākumus B.17–B.20)
2. Politikas pasākumus, kas tiek izstrādāti, var uzskatīt par **iespēju**. Kur ir iespējami uzlabojumi vai pilnveidojumi?
   1. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar piekļuvi komunikācijai, atbalstam un resursiem:
   2. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar atbildību, skolas pašnovērtējumu vai uzraudzību:
   3. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar skolu vadītāju autonomiju lēmumu pieņemšanā:
3. Kura joma ir prioritāra, lai pilnveidotu politiku, kas atbalsta iekļaujošu skolas vadītāju lomu organizācijas pilnveidošanā?
4. Nepieciešamie politikas pasākumi, lai atbalstītu iekļaujošu skolas vadītāju lomu cilvēku pilnveidošanā

[Cilvēku pilnveidošana](#Human) ir iekļaujošas izglītības iestādes vadības [pamatfunkcija](#Core). Politika var atbalstīt skolu vadītājus un vadības komandas šīs funkcijas īstenošanā, nodrošinot piekļuvi resursiem un atbalstam, veidojot atbildības sistēmu, [uzraugot](#Monitoring) un novērtējot mācīšanas praksi, kā arī piešķirot skolu vadītājiem autonomiju, lai tie varētu pilnveidot cilvēkresursus atbilstoši skolas vajadzībām.

12. tabula. Cilvēku pilnveidošana

| **Vai politikas pasākumi atbalsta iekļaujošas vadības komandas, nodrošinot tālāk minēto?** | **Pierādījumi un papildu komentāri** |
| --- | --- |
| C.1 Apgalvojums, ka valsts izglītības politikas pamatā ir iekļaušanas, bērnu tiesību un [taisnīguma](#Equity) principi. |  |
| C.2 Sadarbības veicināšana un atbalstīšana ministrijas, reģiona un vietējā līmenī starp profesionālās mācīšanās nodrošinātājiem un skolām, lai izstrādātu:   * profesionālās mācīšanās iespēju nepārtrauktību; * skolu vadītājiem, kuri vēlas darboties iekļaujoši vai to jau praktizē, paredzētu kompetenču sistēmu. |  |
| C.3 Konkrētas profesionālās mācīšanās nodrošināšana skolu vadītājiem par izglītību dažādos apstākļos un iekļaujošas izglītības prakses izstrādi. |  |
| C.4 Stratēģiju ieviešana nolūkā pilnveidot vadības kompetences (piem., skolas vadības vai mācību atbalsta vadības lomās) iekļaujošajai izglītībai visās atbilstošajās profesionālās mācīšanās iespējās. |  |
| C.5 Kritēriju/kompetenču izvirzīšana skolotājiem un skolu vadītājiem, kuri darbojas iekļaujošajā izglītībā, un iespēju nodrošināšana, lai pilnveidotu atbilstošas spējas. |  |
| C.6 Koncentrēšanās uz mācīšanas un skolas vadības profesiju stiprināšanu un sadarbības prakses priekšrocību atzīšana profesionālās mācīšanās, pilnveidošanās un atbalsta jomā. |  |
| C.7 Piekļuves nodrošināšana tīkliem, koučinga un darbaudzināšanas iespējām, skolas labiekārtošanas novērtēšanas un atbilstošu konsultāciju atbalsts. |  |
| C.8 Piekļuves nodrošināšana resursiem, lai pilnveidotu skolotāju un darbinieku prasmes, kā arī darba vidi. |  |
| C.9 Piekļuves veicināšana profesionālās mācīšanās iespējām visā karjeras laikā, lai pilnveidotu izzinošu un saskaņošu pieeju, kas veido un uztur praksi. |  |
| C.10 Piekļuves piešķiršana datiem par dažādiem politikas līmeņiem lietošanai pierādījumu bāzē. |  |
| C.11 Vadības autonomijas nodrošināšana, pieņemot lēmumus par skolu vadītāju daudzveidīgajiem pienākumiem, lai viņi varētu līdzsvarot administratīvos un iekļaujošas izglītības iestādes vadības jautājumus. |  |
| C.12 Autonomijas veicināšana, dodot skolotājiem un darbiniekiem iespējas un pilnveidojot tās ar kopīgo vadības uzdevumu un sadarbības [profesionālās mācīšanās un pilnveidošanās](#ProfessionalLearningDevelopment) starpniecību. |  |
| C.13 Autonomijas piešķiršana skolu vadītājiem, lai tie varētu iecelt amatā skolotājus un darbiniekus, kas uzņemas atbildību par visu izglītojamo sasniegumiem un [labklājību](#wellbeing) un paaugstina to, izmantojot inovatīvu, [uz izglītojamo vērstu](#Learnercentred) pedagoģiju. |  |

**Vai ir jāņem vērā papildinformācija, kas nav aplūkota jautājumos iepriekš?**

**Refleksija par konstatējumiem saistībā ar cilvēku pilnveidošanos**

1. Jau ieviestos politikas pasākumus var uzskatīt par **priekšrocību**. Kurās jomās ir konstatēts, ka jau ir ieviesti atbalstoši politikas pasākumi?
   1. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolas vadītājiem ir piekļuve komunikācijai, atbalstam un resursiem? (Skat. pasākumus C.1–C4, C6–C.10)
   2. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītāji ir atbildīgi par skolu pašnovērtējumu vai [uzraudzību](#Monitoring)? (Skat. pasākumu C.5)
   3. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītājiem ir piešķirta autonomija, pieņemot lēmumus? (Skat. pasākumus C.11–C.13)
2. Politikas pasākumus, kas tiek izstrādāti, var uzskatīt par **iespēju**. Kur ir iespējami uzlabojumi vai pilnveidojumi?
3. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar piekļuvi komunikācijai, atbalstam un resursiem:
4. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar atbildību, skolas pašnovērtējumu vai uzraudzību:
5. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar skolu vadītāju autonomiju lēmumu pieņemšanā:
6. Kura joma ir prioritāra, lai pilnveidotu politiku, kas atbalsta iekļaujošu skolas vadītāju lomu cilvēku pilnveidošanā?

Kopīga pašrefleksija skolu vadītājiem un politikas veidotājiem

Šajā pašrefleksijas rīka sadaļā tiek atzīta sinerģija starp skolu vadītājiem un politikas veidotājiem, lai panāktu pozitīvas izmaiņas ceļā uz iekļaujošāku izglītību. Tā stimulē profesionāla dialoga un sadarbības politikas pilnveidošanu.

[Iekļaujošu izglītības iestādes vadību](#leadership) ietekmē starptautiskās konvencijas un līgumi, kā arī normatīvais regulējums un politika valsts, reģionu un kopienu līmenī. Politika nosaka pieejamos resursus (**piekļuve**), lēmumu pieņemšanas elastīgumu (**autonomija**) un visu, par ko skolas vadība (visos formātos) ir atbildīga [uzraudzības](#Monitoring) un novērtēšanas procesos (**atbildība**) atbilstoši kontekstam un kultūrai.

Iekļaujošās vadības prakse, lomas un atbildība ir galvenie aspekti, kas nosaka mijiedarbību starp izglītības politikām un to ieviešanu skolās. Šī prakse izceļ skolu vadītāju potenciālu ieņemt būtisku lomu plašāku sistēmas pārveidojumu atbalstīšanā dažādos politikas līmeņos un savā skolā.

Iekļaujošu izglītības iestādes vadību ietekmē politika. Tā ir atbildīga arī par politikas un normatīvā regulējuma pārveidošanu par uzlabotu iekļaujošas izglītības praksi. [Iekļaujoši skolu vadītāji](#leader) var ietekmēt politiku vietējā, reģiona un valsts līmenī, ja ir ieviesti atbilstoši komunikācijas un atgriezeniskās saites mehānismi attiecībā uz valsts līmeņa politikas veidotājiem.

**Skolu vadītāji un politikas veidotāji kopā** var izmantot uzvedinošos jautājumus, lai apmainītos ar informāciju un pārrunātu, kādas darbības jāveic pēc prioritāšu noteikšanas sadaļā [Pašrefleksija skolu vadītājiem](#School_leaders) un [Pašrefleksija politikas veidotājiem](#Policy_makers).

Skolu vadītāji un politikas veidotāji var izmantot šo rīku, lai prezentētu, novērotu, pārrunātu un vienotos par galvenajām priekšrocībām, turpmākas pilnveidošanas iespējām, izaicinājumiem un prioritātēm. Nolūks ir iezīmēt perspektīvas atšķirības un iztrūkumus starp iekļaujošas izglītības iestādes vadības praksi (**iekļaujošas izglītības iestādes vadības** [**standartiem**](#Standards)) un esošajiem politikas pasākumiem (**atbalstošiem politikas pasākumiem**), kā arī reflektēt par iespējamo rīcību turpmāk.

Pirms kopīgās pašrefleksijas pabeigšanas jābūt pabeigtai skolu vadītāju un politikas veidotāju pašrefleksijai. To var pabeigt pilnībā, pabeigt tikai atsevišķas sadaļas, kas veltītas [virziena noteikšanai](#SettingDirection), [organizācijas pilnveidošanai](#Organisational) un [cilvēku pilnveidošanai](#Human), vai arī pievērsties noteiktām kategorijām atsevišķajās sadaļās.

Kopīgās pašrefleksijas procesā ir iekļauts viss tālāk minētais.

* + [Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem, nosakot virzienu.](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem organizācijas pilnveidošanā.](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem cilvēku pilnveidošanā](#role_policy_measures_human_dev).

Katrai no trim kopīgās refleksijas jomām ir piešķirta tabula. Respondenti tabulās var norādīt šādus aspektus:

* pārrunātās prioritātes;
* darbības, kurām jāpievēršas vispirms;
* kopīgi atbalstītās prioritātes;
* kopīgi atbalstītās saistības.

Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem, nosakot virzienu.

1. Kur mēs pašlaik esam? Saruna par priekšrocībām, iespējām un jomām, kurās jāveic papildu izpēte

Šī sadaļa paredzēta, lai novērtētu, cik lielā mērā šobrīd skolas vadība uzskatāma par iekļaujošu. Atkarībā no fokusa grupas dalībniekiem šī sadaļa var nodrošināt informāciju par jūsu valsts, reģiona, pašvaldības vai vietējās skolas sasniegumiem ceļā uz iekļaujošu izglītību visiem.

Fokusa grupas informācijas apmaiņas pamatā ir refleksijas par atbildēm virziena noteikšanas sadaļās. Informācijas apmaiņas atbalsta nolūkā 13. tabulā tālāk ir izkārtoti atbilstošie jautājumi.

1. posms. Konstatējumu un refleksijas prezentēšana

Katra grupa prezentē galvenos konstatējumus un refleksijas.

Skolu vadītāju un politikas veidotāju atbilžu kartēšana no refleksijām:

Sākotnējie refleksijas jautājumi **skolu vadītājiem**:

1. Cik iekļaujoša ir mūsu skolas vadības prakse, nosakot virzienu mūsu skolai?
2. Kādas ir mūsu priekšrocības šajā ziņā?
3. Kurās jomās mums jāuzlabo/jāpilnveido sava darbība?

Sākotnējie refleksijas jautājumi **politikas veidotājiem**:

1. Kurās jomās ir konstatēts, ka jau ir ieviesti atbalstoši politikas pasākumi?
   1. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolas vadītājiem ir piekļuve komunikācijai, atbalstam un resursiem? (Skat. pasākumus A.1–A.6)
   2. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītāji ir atbildīgi par skolu pašnovērtējumu vai [uzraudzību](#Monitoring)? (Skat. pasākumus A.7–A.8)
   3. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītājiem ir piešķirta autonomija, pieņemot lēmumus? (Skat. pasākumus A.9–A.12)
2. Kur ir iespējami uzlabojumi vai pilnveidojumi?
   1. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar piekļuvi komunikācijai, atbalstam un resursiem
   2. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar atbildību, skolas pašnovērtējumu vai uzraudzību
   3. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar skolu vadītāju autonomiju lēmumu pieņemšanā

2. posms. Jautājumi un diskusija

Pēc katras prezentācijas iespējams uzdot jautājumus un saņemt atbildes. Diskusija tiek moderēta, un tiek veiktas piezīmes.

13. tabula. Pārrunātās prioritātes

| **Kura ieinteresēto pušu grupa (skolu vadītāji, politikas veidotāji vai abi)?** | **Kādas ir priekšrocības?** | **Kādas ir iespējas?** | **Kurām jomām ir jāpievēršas?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kur mēs vēlamies būt? Diskusija par jomām, kurās nepieciešami uzlabojumi, un kopīgiem mērķiem

Šajā sadaļā paredzēts vienoties, kurās jomās nepieciešami uzlabojumi, lai sasniegtu kopīgo mērķi jeb iekļaujošu izglītību, kurā iespējama līdzdalība, paaugstināti sasniegumi, atbalstīta [labklājība](#wellbeing) un radīta piederības sajūta **visiem** apmācāmajiem, arī tiem, kuri ir visneaizsargātākie pret izslēgšanu. Šī kopējā mērķa ietvaros katra ieinteresēto pušu grupa var noformulēt konkrētus mērķus, kas nepieciešami tā sasniegšanai.

Fokusa grupas informācijas apmaiņas pamatā ir refleksijas par atbildēm virziena noteikšanas sadaļās. Informācijas apmaiņas atbalsta nolūkā 14. tabulā tālāk ir izkārtoti atbilstošie jautājumi.

1. posms. Konstatējumu un refleksijas prezentēšana

Katra grupa prezentē galvenos konstatējumus un refleksijas.

Skolu vadītāju un politikas veidotāju atbilžu kartēšana no refleksijām:

Sākotnējie refleksijas jautājumi **skolu vadītājiem**:

1. Kas ir mūsu trīs galvenie jautājumi?
2. Kādās jomās nepieciešamas politikas, kas atbalstītu mūsu praksi?
3. Kuriem jautājumiem sarunās ar politikas veidotājiem jāpievērš uzmanība vispirms?

Sākotnējais refleksijas jautājums **politikas veidotājiem**:

Kura joma ir prioritāra, lai pilnveidotu politiku, kas atbalsta iekļaujošu skolas vadītāju lomu virziena noteikšanā?

2. posms. Jautājumi un diskusija

Pēc katras prezentācijas iespējams uzdot jautājumus un saņemt atbildes. Diskusija tiek moderēta, un tiek veiktas piezīmes.

14. tabula. Darbības, kurām jāpievēršas vispirms (ne vairāk kā 3)

| **Darbības skolu vadītājiem** | **Darbības politikas veidotājiem** | **Kopējās darbības** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. posms. Darbību prioritātes izvēle

Katra ieinteresēto pušu grupa vienojas par trīs prioritārām darbībām, un visi vienojas par trīs kopējām prioritārajām darbībām. Individuālās prioritārās darbības var atbilst kopējām, bet tas nav obligāti. Par tām iespējams vienoties, sarakstot prioritātes un piemērojot punktu sistēmu (katram dalībniekam ir piešķirts punktu skaits, ko var sadalīt dažādām darbībām, un tiek atlasītas tās, kurām ir vairāk punktu) vai balsojot, lai noteiktu tās, kas tiks virzītas tālāk.

15. tabula. Kopīgi atbalstītās prioritātes (ne vairāk kā 3)

| **Prioritārās darbības skolu vadītājiem** | **Prioritārās darbības politikas veidotājiem** | **Prioritārās kopīgās darbības** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Ko mēs apņemamies paveikt? Saruna, lai vienotos par darbībām, ko veiks abas puses

Šajā sadaļā katrai ieinteresēto pušu grupai jāapņemas veikt darbības gan atsevišķi, gan kopā.

Grupai vajadzētu vienoties, kuras no prioritārajām darbībām, par kurām jau panākta vienošanās, vajadzētu virzīt tālāk, un vai šīs darbības ir jāveic īstermiņā (vidējā termiņā) vai nepieciešama ilgtermiņa plānošana. Par tām iespējams vienoties, piemērojot punktu sistēmu (katram dalībniekam ir piešķirts punktu skaits, ko var sadalīt dažādām darbībām, un tiek atlasītas tās, kurām ir vairāk punktu) vai balsojot, lai noteiktu tās, kas tiks virzītas tālāk īstermiņā vai ilgtermiņā. Grupai vajadzētu arī konkrēti norādīt, kā virzīt uz priekšu katru darbību.

16.–18. tabulā jāieraksta apņemšanās, par ko noslēgta vienošanās (ne vairāk kā 3 apņemšanās vienā tabulā).

16. tabula. Skolu vadītāju apņemšanās

| **Prioritārās darbības skolu vadītājiem** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

17. tabula. Politikas veidotāju apņemšanās

| **Prioritārās darbības politikas veidotājiem** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

18. tabula. Kopīgas apņemšanās

| **Prioritārās kopīgās darbības** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem organizācijas pilnveidošanā

1. Kur mēs pašlaik esam? Saruna par priekšrocībām, iespējām un jomām, kurās jāveic papildu izpēte

Šī sadaļa paredzēta, lai novērtētu, cik lielā mērā šobrīd skolas vadība uzskatāma par iekļaujošu. Ko panākusi valsts, reģions, pašvaldība vai vietējā skola ceļā uz iekļaujošo izglītību visiem?

Fokusa grupas informācijas apmaiņas pamatā ir refleksijas par atbildēm organizācijas pilnveidošanas sadaļās. Informācijas apmaiņas atbalsta nolūkā 19. tabulā tālāk ir izkārtoti atbilstošie jautājumi.

1. posms. Konstatējumu un refleksijas prezentēšana

Katra grupa prezentē galvenos konstatējumus un refleksijas.

Skolu vadītāju un politikas veidotāju atbilžu kartēšana no refleksijām:

Sākotnējie refleksijas jautājumi **skolu vadītājiem**:

1. Cik lielā mērā iekļaujoša ir mūsu skolas vadības prakse, nodrošinot skolas organizācijas pilnveidošanu.
2. Kādas ir mūsu priekšrocības šajā ziņā?
3. Kurās jomās mums jāuzlabo/jāpilnveido sava darbība?

Sākotnējie refleksijas jautājumi **politikas veidotājiem**:

1. Kurās jomās ir konstatēts, ka jau ir ieviesti atbalstoši politikas pasākumi?
   1. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolas vadītājiem ir piekļuve komunikācijai, atbalstam un resursiem? (Skat. pasākumus B.1–B.12)
   2. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītāji ir atbildīgi par skolu pašnovērtējumu vai [uzraudzību](#Monitoring)? (Skat. pasākumus B.13–B.16)
   3. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītājiem ir piešķirta autonomija, pieņemot lēmumus? (Skat. pasākumus B.17–B.20)
2. Kur ir iespējami uzlabojumi vai pilnveidojumi?
   1. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar piekļuvi komunikācijai, atbalstam un resursiem
   2. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar atbildību, skolas pašnovērtējumu vai uzraudzību
   3. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar skolu vadītāju autonomiju lēmumu pieņemšanā

2. posms. Jautājumi un diskusija

Pēc katras prezentācijas iespējams uzdot jautājumus un saņemt atbildes. Diskusija tiek moderēta, un tiek veiktas piezīmes.

19. tabula. Pārrunātās prioritātes

| **Kura ieinteresēto pušu grupa (skolu vadītāji, politikas veidotāji vai abi)?** | **Kādas ir priekšrocības?** | **Kādas ir iespējas?** | **Kurām jomām ir jāpievēršas?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kur mēs vēlamies būt? Diskusija par jomām, kurās nepieciešami uzlabojumi, un kopīgiem mērķiem

Šajā sadaļā paredzēts vienoties, kurās jomās nepieciešami uzlabojumi, lai sasniegtu kopīgo mērķi jeb iekļaujošu izglītību, kurā iespējama līdzdalība, paaugstināti sasniegumi, atbalstīta [labklājība](#wellbeing) un radīta piederības sajūta **visiem** apmācāmajiem, arī tiem, kuri ir visneaizsargātākie pret izslēgšanu. Šī kopējā mērķa ietvaros katra ieinteresēto pušu grupa var noformulēt konkrētus mērķus, kas nepieciešami tā sasniegšanai.

Fokusa grupas informācijas apmaiņas pamatā ir refleksijas par atbildēm organizācijas pilnveidošanas sadaļās. Informācijas apmaiņas atbalsta nolūkā 20. tabulā tālāk ir izkārtoti atbilstošie jautājumi.

1. posms. Konstatējumu un refleksijas prezentēšana

Katra grupa prezentē galvenos konstatējumus un refleksijas.

Skolu vadītāju un politikas veidotāju atbilžu kartēšana no refleksijām:

Sākotnējie refleksijas jautājumi **skolu vadītājiem**:

1. Kas ir mūsu trīs galvenie jautājumi?
2. Kādās jomās nepieciešamas politikas, kas atbalstītu mūsu praksi?
3. Kuriem jautājumiem sarunās ar politikas veidotājiem jāpievērš uzmanība vispirms?

Sākotnējais refleksijas jautājums **politikas veidotājiem**:

Kura joma ir prioritāra, lai pilnveidotu politiku, kas atbalsta iekļaujošu skolas vadītāju lomu organizācijas pilnveidošanā?

2. posms. Jautājumi un diskusija

Pēc katras prezentācijas iespējams uzdot jautājumus un saņemt atbildes. Diskusija tiek moderēta, un tiek veiktas piezīmes.

20. tabula. Darbības, kurām jāpievēršas vispirms (ne vairāk kā 3)

| **Darbības skolu vadītājiem** | **Darbības politikas veidotājiem** | **Kopējās darbības** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. posms. Darbību prioritātes izvēle

Katra ieinteresēto pušu grupa vienojas par trīs prioritārām darbībām, un visi vienojas par trīs kopējām prioritārajām darbībām. Individuālās prioritārās darbības var atbilst kopējām, bet tas nav obligāti. Par tām iespējams vienoties, sarakstot prioritātes un piemērojot punktu sistēmu (katram dalībniekam ir piešķirts punktu skaits, ko var sadalīt dažādām darbībām, un tiek atlasītas tās, kurām ir vairāk punktu) vai balsojot, lai noteiktu tās, kas tiks virzītas tālāk.

21. tabula. Kopīgi atbalstītās prioritātes (ne vairāk kā 3)

| **Prioritārās darbības skolu vadītājiem** | **Prioritārās darbības politikas veidotājiem** | **Prioritārās kopīgās darbības** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Ko mēs apņemamies paveikt? Saruna, lai vienotos par darbībām, ko veiks abas puses

Šajā sadaļā katrai ieinteresēto pušu grupai jāapņemas veikt darbības gan atsevišķi, gan kopā.

Grupai vajadzētu vienoties, kuras no prioritārajām darbībām, par kurām jau panākta vienošanās, vajadzētu virzīt tālāk, un vai šīs darbības ir jāveic īstermiņā (vidējā termiņā) vai nepieciešama ilgtermiņa plānošana. Par tām iespējams vienoties, piemērojot punktu sistēmu (katram dalībniekam ir piešķirts punktu skaits, ko var sadalīt dažādām darbībām, un tiek atlasītas tās, kurām ir vairāk punktu) vai balsojot, lai noteiktu tās, kas tiks virzītas tālāk īstermiņā vai ilgtermiņā. Grupai vajadzētu arī konkrēti norādīt, kā virzīt uz priekšu katru darbību.

22.–24. tabulā jāieraksta apņemšanās, par ko noslēgta vienošanās (ne vairāk kā 3 apņemšanās vienā tabulā).

22. tabula. Skolu vadītāju apņemšanās

| **Prioritārās darbības skolu vadītājiem** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

23. tabula. Politikas veidotāju apņemšanās

| **Prioritārās darbības politikas veidotājiem** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

24. tabula. Kopīgas apņemšanās

| **Prioritārās kopīgās darbības** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Refleksijas par skolu vadītāju lomu un politikas pasākumiem cilvēku pilnveidošanā

1. Kur mēs pašlaik esam? Saruna par priekšrocībām, iespējām un jomām, kurās jāveic papildu izpēte

Šī sadaļa paredzēta, lai novērtētu, cik lielā mērā šobrīd skolas vadība uzskatāma par iekļaujošu. Ko panākusi valsts, reģions, pašvaldība vai vietējā skola ceļā uz iekļaujošo izglītību visiem?

Fokusa grupas informācijas apmaiņas pamatā ir refleksijas par atbildēm cilvēku pilnveidošanas sadaļās. Informācijas apmaiņas atbalsta nolūkā 25. tabulā tālāk ir izkārtoti atbilstošie jautājumi.

1. posms. Konstatējumu un refleksijas prezentēšana

Katra grupa prezentē galvenos konstatējumus un refleksijas.

Skolu vadītāju un politikas veidotāju atbilžu kartēšana no refleksijām:

Sākotnējie refleksijas jautājumi **skolu vadītājiem**:

1. Cik iekļaujoša ir mūsu skolas vadības prakse, pilnveidojot visus skolas darbiniekus?
2. Kādas ir mūsu priekšrocības šajā ziņā?
3. Kurās jomās mums jāuzlabo/jāpilnveido sava darbība?

Sākotnējie refleksijas jautājumi **politikas veidotājiem**:

1. Kurās jomās ir konstatēts, ka jau ir ieviesti atbalstoši politikas pasākumi?
   1. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolas vadītājiem ir piekļuve komunikācijai, atbalstam un resursiem? (Skat. pasākumus C1–4, C.6–C.10)
   2. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītāji ir atbildīgi par skolu pašnovērtējumu vai [uzraudzību](#Monitoring)? (Skat. pasākumu C.5)
   3. Vai atbalstošie politikas pasākumi ir saistīti ar to, ka skolu vadītājiem ir piešķirta autonomija, pieņemot lēmumus? (Skat. pasākumus C.11–C.13)
2. Kur ir iespējami uzlabojumi vai pilnveidojumi?
   1. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar piekļuvi komunikācijai, atbalstam un resursiem
   2. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar atbildību, skolas pašnovērtējumu vai uzraudzību
   3. Nepieciešamie uzlabojumi vai turpmāka pilnveidošana saistībā ar skolu vadītāju autonomiju lēmumu pieņemšanā

2. posms. Jautājumi un diskusija

Pēc katras prezentācijas iespējams uzdot jautājumus un saņemt atbildes. Diskusija tiek moderēta, un tiek veiktas piezīmes.

25. tabula. Pārrunātās prioritātes

| **Kura ieinteresēto pušu grupa (skolu vadītāji, politikas veidotāji vai abi)?** | **Kādas ir priekšrocības?** | **Kādas ir iespējas?** | **Kurām jomām ir jāpievēršas?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kur mēs vēlamies būt? Diskusija par jomām, kurās nepieciešami uzlabojumi, un kopīgiem mērķiem

Šajā sadaļā paredzēts vienoties, kurās jomās nepieciešami uzlabojumi, lai sasniegtu kopīgo mērķi jeb iekļaujošu izglītību, kurā iespējama līdzdalība, paaugstināti sasniegumi, atbalstīta [labklājība](#wellbeing) un radīta piederības sajūta **visiem** apmācāmajiem, arī tiem, kuri ir visneaizsargātākie pret izslēgšanu. Šī kopējā mērķa ietvaros katra ieinteresēto pušu grupa var noformulēt konkrētus mērķus, kas nepieciešami tā sasniegšanai.

Fokusa grupas informācijas apmaiņas pamatā ir refleksijas par atbildēm cilvēku pilnveidošanas sadaļās. Informācijas apmaiņas atbalsta nolūkā 26. tabulā tālāk ir izkārtoti atbilstošie jautājumi.

1. posms. Konstatējumu un refleksijas prezentēšana

Katra grupa prezentē galvenos konstatējumus un refleksijas.

Skolu vadītāju un politikas veidotāju atbilžu kartēšana no refleksijām:

Sākotnējie refleksijas jautājumi **skolu vadītājiem**:

1. Kas ir mūsu trīs galvenie jautājumi?
2. Kādās jomās nepieciešamas politikas, kas atbalstītu mūsu praksi?
3. Kuriem jautājumiem sarunās ar politikas veidotājiem jāpievērš uzmanība vispirms?

Sākotnējais refleksijas jautājums **politikas veidotājiem**:

Kura joma ir prioritāra, lai pilnveidotu politiku, kas atbalsta iekļaujošu skolas vadītāju lomu cilvēku pilnveidošanā?

2. posms. Jautājumi un diskusija

Pēc katras prezentācijas iespējams uzdot jautājumus un saņemt atbildes. Diskusija tiek moderēta, un tiek veiktas piezīmes.

26. tabula. Darbības, kurām jāpievēršas vispirms (ne vairāk kā 3)

| **Darbības skolu vadītājiem** | **Darbības politikas veidotājiem** | **Kopējās darbības** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. posms. Darbību prioritātes izvēle

Katra ieinteresēto pušu grupa vienojas par trīs prioritārām darbībām, un visi vienojas par trīs kopējām prioritārajām darbībām. Individuālās prioritārās darbības var atbilst kopējām, bet tas nav obligāti. Par tām iespējams vienoties, sarakstot prioritātes un piemērojot punktu sistēmu (katram dalībniekam ir piešķirts punktu skaits, ko var sadalīt dažādām darbībām, un tiek atlasītas tās, kurām ir vairāk punktu) vai balsojot, lai noteiktu tās, kas tiks virzītas tālāk.

27. tabula. Kopīgi atbalstītās prioritātes (ne vairāk kā 3)

| **Prioritārās darbības skolu vadītājiem** | **Prioritārās darbības politikas veidotājiem** | **Prioritārās kopīgās darbības** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Ko mēs apņemamies paveikt? Saruna, lai vienotos par darbībām, ko veiks abas puses

Šajā sadaļā katrai ieinteresēto pušu grupai jāapņemas veikt darbības gan atsevišķi, gan kopā.

Grupai vajadzētu vienoties, kuras no prioritārajām darbībām, par kurām jau panākta vienošanās, vajadzētu virzīt tālāk, un vai šīs darbības ir jāveic īstermiņā (vidējā termiņā) vai nepieciešama ilgtermiņa plānošana. Par tām iespējams vienoties, piemērojot punktu sistēmu (katram dalībniekam ir piešķirts punktu skaits, ko var sadalīt dažādām darbībām, un tiek atlasītas tās, kurām ir vairāk punktu) vai balsojot, lai noteiktu tās, kas tiks virzītas tālāk īstermiņā vai ilgtermiņā. Grupai vajadzētu arī konkrēti norādīt, kā virzīt uz priekšu katru darbību.

28.–30. tabulā jāieraksta apņemšanās, par ko noslēgta vienošanās (ne vairāk kā 3 apņemšanās vienā tabulā).

28. tabula. Skolu vadītāju apņemšanās

| **Prioritārās darbības skolu vadītājiem** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

29. tabula. Politikas veidotāju apņemšanās

| **Prioritārās darbības politikas veidotājiem** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

30. tabula. Kopīgas apņemšanās

| **Prioritārās kopīgās darbības** | **Īstermiņā/ilgtermiņā** | **Kā rīkoties turpmāk** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. pielikums. Norādījumi pašrefleksijas rīka izmantošanai

Šajos norādījumos atrodams piemērs, kā sagatavoties SISL pašrefleksijas rīka izmantošanai un kā to veikt. Norādījumos ir trīs sadaļas.

[**1 sadaļa**](#Section1) izskaidro organizētāju un dalībnieku lomas un atbildību.

[**2. sadaļā**](#Section2) sniegti norādījumi par pašrefleksijas aktivitātes sagatavošanu dažādās valstīs. Iekļauta praktiska informācija par rīka izmantošanu grupās, kā arī ieteicamās struktūras fokusa grupu darba organizēšanai.

[**3. sadaļā**](#Section3) sniegts īss pārskats par to, kā ziņot par pašrefleksijas aktivitāti.

1. sadaļa. Lomas un atbildība

Pašrefleksijas aktivitātes lomas:

* **organizēšanas komanda**, kas atbildīga par pašrefleksijas aktivitātes organizēšanu;
* **dalībnieki** jeb politikas veidotāju un skolu vadītāju grupa, kas aicināta piedalīties aktivitātē.

Organizēšanas komanda

Organizēšanas komandas loma ietver pašrefleksijas aktivitātes plānošanu un īstenošanu tā, lai būtu maksimāla iespēja vākt informāciju par refleksijām, kas attiecas uz galvenajiem jautājumiem par iekļaujošas skolu vadības atbalstu valstī.

Pirms pašrefleksijas aktivitātes

* Veiciet izpēti un vienojieties, kurus dalībniekus aicināt un kā iekļaut gan skolu vadītājus, gan politikas veidotājus
* Uzaiciniet dalībniekus uz tikšanos (papildinformāciju skat. nākamajā sadaļā)
* Organizējiet tikšanos
* Nodrošiniet tikšanās vietu ar nepieciešamajām ērtībām
* Pirms tikšanās sagatavojiet tālāk norādītos materiālus.
* Programma
* Dalībnieku saraksti (atbilstoši katras valsts datu aizsardzības noteikumiem)
* Pašrefleksijas rīks dalībnieku valodā. Tas palīdzēs dalībniekiem sagatavoties, lai piedalītos iespējami efektīvāk.

Pašrefleksijas aktivitātes laikā

* Vadiet pasākumu vai izvēlieties vadītāju
* Iesaistiet atbilstošās ieinteresētās puses
* Ievāciet informāciju par tikšanos, lai sagatavotu pārskatu par aktivitātes rezultātiem

Pēc pašrefleksijas aktivitātes

* Sagatavojiet pārskatu par galvenajām diskusijām tikšanās laikā.

Pašrefleksijas aktivitātes dalībnieki

Dalībnieku loma nozīmē refleksiju par to, kādu atbalstu saņem skolu vadītāji, lai darbā ieviestu iekļaušanu.

Pirms aktivitātes

* Sagatavojieties piedalīties diskusijā par iekļaujošo izglītību un skolu vadītāju lomām.

Aktivitātes laikā

* Aktīvi piedalieties visās diskusijās
* Nodrošiniet atgriezenisko saiti par pašrefleksijas rīku

Pēc aktivitātes

* (Atkarībā no valsts preferences) komentējiet pašrefleksijas pārskata melnrakstu.

2. sadaļa. Praktiskā organizēšana

Kaut gan pašrefleksijas aktivitātes mērķis ir skaidrs, organizēšana ir elastīga, proti, katra valsts var izvēlēties fokusu. Valstis var izvēlēties aplūkot noteiktu skolas kopienu, reģionu vai pašvaldību, noteiktu skolas vadītāju/vadības komandu pamatfunkciju vai noteiktas kategorijas šo pamatfunkciju ietvarā. Tas ietekmē dalībnieku atlasi.

Aktivitāte var ilgt pusi dienas vai vairāk. Jāveic atbilstoši praktiski pasākumi.

Dalībnieku sameklēšana un uzaicināšana

Lai gūtu plašu pārskatu par to, kā tiek atbalstīts skolu vadītāju iekļaujošais darbs, un dažādus viedokļus par pašrefleksijas rīka izmantošanu, ieteicams uzaicināt ieinteresēto pušu galveno grupu. Jau esoša formalizēta struktūra, kas veicina informācijas apmaiņu starp skolu vadītājiem, vadības komandām un politikas veidotājiem, var atvieglot fokusa grupu izveidi. Ieinteresētās puses var uzaicināt piedalīties arī, izmantojot profesionālos tīklus, biedrības vai personiskos sakarus.

Atkarībā no fokusa dalībnieki var pārstāvēt izglītības sistēmas dažādus līmeņus. Tiem ir jāpārstāv abas tālāk norādītās ieinteresēto pušu grupas.

* **Skolu vadītāji un vadības komandas** ir, piemēram, direktori, vecākie un vidēja līmeņa skolotāji, skolotāju vadītāji, atbalstošie darbinieki, speciālistu kopiena un atbalsta dienesti, skolu valdes locekļi un sistēmas ieinteresētās puses, kas iesaistītas vadības atbalsta darbībās.
* **Politikas veidotāji** ir (bet ne tikai) politikas veidotāji kopienas, pašvaldības, reģiona un valsts līmenī, kuriem ir piešķirtas tiesības izglītības vai kādā citā sektorā, kas ietekmē izglītību, piemēram, inspektori, veselības un sociālo dienestu darbinieki vai tie, kas atbildīgi par kvalitātes nodrošināšanu.

Šie saraksti nav nemainīgi, jo ieinteresēto pušu grupas dažādās valstīs var atšķirties. Tie ir atkarīgi arī no aktivitātes fokusa jomas. Piemēram, organizēšanas komanda var pievērsties noteiktam reģionam un/vai skolas līmenim. Turklāt ir svarīgi, lai skolu vadītāji un vadības komandas sadarbotos ar politikas veidotājiem, kuru lēmumi ietekmē viņu darbu.

Organizēšanas komandai ieteicams izsūtīt uzaicinājumus dalībniekiem vismaz četras nedēļas pirms tikšanās, norādot informāciju par laiku un vietu.

Fokusa grupu organizēšana un piedāvātā programma

Dalībnieki ir iedalīti fokusa grupās. Grupu lielums un skaits ir atkarīgs no dalībnieku skaita. Katrā fokusa grupā tiek piešķirta **moderatora**, **laika uzrauga** un **piezīmju veicēja** loma.

* **Moderators** vada diskusijas un nodrošina, lai tiktu uzklausīti visi.
* **Laika uzraugs** gādā, lai aktivitāte nepārsniegtu atvēlēto laiku.
* **Piezīmju veicējs** raksta grupas piezīmes.

Ja iespējams, katrai fokusa grupai jāpiešķir klēpjdators (vai jālūdz paņemt līdzi savējo), lai pierakstītu atbildes pašrefleksijas rīka Word veidnē. Ja tas nav iespējams, grupu dalībnieki var rakstīt pašrefleksijas rīka drukātajā eksemplārā. Katram dalībniekam jāsaņem rīka drukāts eksemplārs.

Fokusa grupu refleksija notiek **divos posmos**.

1. Dalībnieki tiek iedalīti fokusa grupās atbilstoši savai skolas vadītāja/vadības komandas dalībnieka vai politikas veidotāja lomai (dalībnieku skaits katrā fokusa grupā var atšķirties, bet nedrīkst pārsniegt 8–10 cilvēkus katrā grupā). Šī daļa var ilgt 1,5–2 stundas. Procedūra ir aprakstīta tālāk.
   1. Skolu vadītāju/vadības komandu dalībnieku grupas strādā ar dokumentu [**Pašrefleksija skolu vadītājiem**](#School_leaders).
   2. Politikas veidotāju fokusa grupas strādā ar dokumentu [**Pašrefleksija politikas veidotājiem**](#Policy_makers).
2. Dalībnieki tiek iedalīti jaunās fokusa grupās. Katrā grupā ir līdzvērtīgs politikas veidotāju un skolu vadītāju/vadības komandas dalībnieku skaits. Šīs jaunās fokusa grupas strādā ar dokumentu [**Kopīga pašrefleksija skolu vadītājiem un politikas veidotājiem**](#Joint). Šī daļa var ilgt 2 stundas.

Ieteiktā programma

31. tabulā norādīts katrai programmas daļai atvēlētais aptuvenais laiks. Šie laiki ir tikai aptuveni, un tos var pielāgot katras valsts kontekstam un iespējām. Gādājiet, lai dalībnieki pirms tikšanās saņemtu programmas jaunāko versiju.

31. tabula. Ieteiktā programma

| **Laiks** | **Sesija** | **Telpa/praktiskā informācija** |
| --- | --- | --- |
| 15 minūtes | Dalībnieku sagaidīšana, savstarpēja iepazīstināšana un tikšanās plāna izskaidrošana | Visi kopā |
| 1,5–2 stundas | 1. posma fokusa grupas  Skolu vadītāji/vadības komandas un politikas veidotāji atsevišķās grupās | Grupu galdi/telpas |
| 15–30 minūtes | Pārtraukums | – |
| 1,5–2 stundas | 2. posma fokusa grupas  Skolu vadītāji/vadības komandas un politikas veidotāji kopīgās grupās | Grupu galdi/telpas |
| 15–30 minūtes | Pārtraukums | – |
| 15–30 minūtes | Kopīgas refleksijas un komentāri, piedaloties visiem dalībniekiem | Visi kopā |

3. sadaļa. Ziņošana par pašrefleksijas aktivitāti

Pašrefleksijas aktivitātes rezultātus var apkopot pārskatā par iekļaujošu izglītības iestādes vadību, kas paredzēts iesaistītajām skolām un organizācijām, kas iesaistītas valsts skolu politikā.

Pašrefleksijas rīks nodrošina skaidru struktūru, ko izmantot rezultātu kopsavilkuma izveidošanā. Fokusa grupu darba konstatējumus par katru pašrefleksijas rīka daļu var apkopot pārskatā atbilstoši tālāk norādītajai struktūrai.

* Skolas vadības izvirzītie galvenie jautājumi
* Politikas veidotāju izvirzītie galvenie jautājumi
* Atbalstītās jomas, kurās nepieciešama rīcība

2. pielikums. Pašrefleksijas rīka pielāgošana valsts kontekstam

Pašrefleksijas rīks ir atvērtā avota dokuments. Lietotāji drīkst to tulkot un pielāgot politikas kontekstam, kas nosaka katras atsevišķas skolas sistēmu, kā arī skolu vadītāju un vadības komandu darbu. Pielāgošana var attiekties uz skolu vadītāju/vadības komandu lomu, centralizētu vai decentralizētu vadīšanu, valstī izmantoto valodu un terminoloģiju vai esošu standartu/pasākumu saistīšanu ar atbilstošām struktūrām valstī.

Ieteicamā **pirmā darbība,** pielāgojot rīku, ir pilotprojekta izveide. Ieviešot pašrefleksijas rīka pilotprojektu, ir jānosaka atbilstošās ieinteresētās puses no divām grupām.

* **Skolu vadītāji un vadības komandas** ir, piemēram, direktori, vecākie un vidēja līmeņa skolotāji, skolotāju vadītāji, atbalstošie darbinieki, speciālistu kopiena un atbalsta dienesti, skolu valdes locekļi un sistēmas ieinteresētās puses, kas iesaistītas vadības atbalsta darbībās.
* **Politikas veidotāji** ir (bet ne tikai) politikas veidotāji kopienas, pašvaldības, reģiona un valsts līmenī, kuriem ir piešķirtas tiesības izglītības vai kādā citā sektorā, kas ietekmē izglītību, piemēram, inspektori, veselības un sociālo dienestu darbinieki vai tie, kas atbildīgi par kvalitātes nodrošināšanu.

Šie saraksti nav nemainīgi, jo ieinteresēto pušu grupas dažādās valstīs var atšķirties.

**Otrā darbība** ir atbilstoši ieinteresēto pušu aicināšana apspriest rīku. To var paveikt fokusa grupās (skat. piemēru [1. pielikumā](#ANNEX1)), atsevišķi intervējot ieinteresētās puses vai rīkojot aptauju ar atvērtiem jautājumiem. Ja ir jau ieviestas formālas struktūras ieinteresēto pušu satuvināšanai, tās var veicināt diskusiju starp skolu vadītājiem, vadības komandām un politikas veidotājiem. Ieinteresētās puses var uzaicināt piedalīties arī, izmantojot profesionālos tīklus, biedrības vai personiskos sakarus.

Diskusijas mērķis ir noteikt nepieciešamos pielāgošanas pasākumus, lai pašrefleksijas rīks būtu noderīgs valsts kontekstā. Iespējamie pasākumi:

* nolemšana, kurus rīka aspektus var izmantot;
* rīka piesaiste pašreizējam politikas un likumdošanas kontekstam (valstij specifiskiem standartiem vai kvalitātes nodrošināšanas rīkiem);
* pārbaude, vai kādi jautājumi nav lieki valsts kontekstā;
* valodas un jēdzienu pārskatīšana un pielāgošana valsts kontekstam, saglabājot sākotnējā dokumenta galveno vīziju un iekļaušanas principus;
* lemšana par pašrefleksijas rīka ieviešanas procesu atbilstošajā valsī. Iekļauta arī refleksija par to, vai un kā nepieciešama apmācība vai sagatavošanās pirms rīka lietošanas.

Ņemiet vērā, ka dokumenta izmaiņas var ietekmēt iekšējās saites, it īpaši tabulās, kurās skolu vadītāju lomas ir saistītas ar politikas pasākumiem, vai glosārija saites.

3. pielikums. Terminu glosārijs

Šajā glosārijā ir piedāvāta vienota valoda, ko var lietot visi eksperti. Izmantoti dažādi definīciju avoti.

* Esošās definīcijas, kas tiek izmantotas starptautiskā līmenī, it īpaši galvenie termini, kas definēti citātos no galvenajiem literatūras avotiem (skat. sadaļu [Bibliogrāfija](#REFERENCES)).
* Praktiski lietojamas definīcijas, kas izstrādātas SISL projektā.

Atbalsta nepārtrauktība

Mācīšanās, fizisko un sociālo atbalsta pasākumu un intervences esamība. Šie pasākumi ir dažādi, sākot ar mazāk un beidzot ar vairāk intensīviem, atbilstoši atbalsta lūdzēju vai to, kam tas nepieciešams, vajadzībām ([Eiropas Aģentūra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersolds (Ebersold; 2012. gads) atbalsta ekoloģisku pieeju funkcionālajiem traucējumiem, koncentrējoties uz nepieciešamajiem līdzekļiem (cilvēku, ekonomiskiem un materiāliem), lai izveidotu pieejamu mācību kontekstu, un savstarpējo atkarību starp dažādiem vietējās kopienas profesionāļiem, lai nodrošinātu intervences nepārtrauktību visā izglītojamā mūžā garumā ([Eiropas Aģentūra, 2013. gads](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), 30. p.).

Cilvēku pilnveidošana

Dorčaks (Dorczack) uzskata, ka skolu vadītāju galvenā loma ir “ļaut vaļu un pilnveidot visu skolotāju vai citu darbinieku talantus, kā arī atpazīt un aktivizēt visu skolēnu potenciālu” (2013. gads, 55. p.). Līdz ar to skolas vadībai, kas koncentrējas uz skolotāju motivācijas, spēju un darba vides uzlabošanu, ir lielākas iespējas uzlabot izglītojamo sasniegumus.

Šīs stratēģiskās lomas centrā ir mācīšanas [uzraudzība](#Monitoring) un novērtēšana, lai vāktu informāciju profesionālās pilnveides nodrošināšanas nolūkā, kas “atbalsta un motivē katru skolotāju strādāt visu” izglītojamo labā (Black un Simon, 2014. gads, 160. p.). Tā pamatā ir vadības māka veidot spējas, pilnveidojot skolotāju zināšanas un prasmes, un veicināt profesionālas kopienas izveidi skolā, kas mudina uz reflektīvu dialogu un sadarbību jautājumos par iekļaujošu mācību praksi (Humada-Ludeke, 2013. gads, Erbring, 2016. gads).

Gadījuma izpētē *Atbalsts skolotājiem* tiek atzīta nepieciešamība vadītājiem pilnveidot vadības prasmes citos, piemēram, “skolotājos un vidējā līmeņa pārvaldniekos, lai dalītu vai “izkliedētu” vadības uzdevumus” un veidotu iekļaujošu skolas kultūru (Eiropas Aģentūra, 2015b, 51. p.).

Dalītā līderība

Tajā galvenais ir atbildības sadalīšana vidējām vadības komandām, kas var atbalstīt un pārvaldīt zināšanu un prasmju nodošanu nepieciešamības gadījumā. Otrkārt, tā palīdz visiem darbiniekiem un skolas ieinteresētajām pusēm uzņemties atbildību par elastīguma veicināšanu un informācijas apmaiņu par praksi. Šajā vadības modelī mijiedarbībai starp dalībniekiem ar formālu un neformālu vadības lomu ir daudz lielāka nozīme nekā viņu veiktajām darbībām. Galvenais jautājums ir, kā vadība ietekmē organizācijas un mācību uzlabošanu (Harris, 2013. gads).

Formatīvā vērtēšana

Formatīvā vērtēšana:

… izvirza izglītojamo vērtēšanas procesa centrā. Tā nodrošina personalizācijas pamatu atbilstoši izglītojamā interesēm un spējām.

Atšķirībā no summatīvās vērtēšanas (“mācīšanās vērtējums”), kas tradicionāli saistīta ar standartizētiem augstas likmes testiem un atbildību, formatīvā vērtēšana var iesaistīt izglītojamos, nodrošinot tiem aktīvāku dalību pašu mācīšanās procesā. Parasti to veic sadarbībā ar citiem, un tā var būtiski pozitīvi ietekmēt izglītojamo sasniegumus ([Eiropas Aģentūra, bez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Iekļaujoša izglītības iestādes vadība

Iekļaujoša izglītības iestādes vadība ir kaut kas vairāk, ne tikai organizēšana. Tās mērķis ir netaisnīguma risināšana, lai veidotu kopienu un pilnīgu līdzdalību. Tā koncentrējas uz iekļaujošas kultūras pilnveidošanu, kur visas ieinteresētās puses tiek atbalstītas, lai strādātu kopā, novērtētu dažādību un gādātu, lai **visi** izglītojamie, arī tie, kuri ir visneaizsargātākie pret izslēgšanu, saņemtu augstas kvalitātes izglītību.

Iekļaujoša izglītības iestādes vadība izmanto un apvieno dažādus fokusus no trim vadības modeļiem (Eiropas Aģentūra, 2018. gads).

* [Mācību](#instructional): vīzijas un virziena noteikšana attiecībā uz visu izglītojamo mācīšanos, sasniegumiem un [labklājību](#wellbeing).
* [Pārmaiņu](#Transformative): pārstāvniecības uzlabošana, inovāciju un pārmaiņu veicināšana vai organizējoša mācīšanās.
* [Dalītā](#distributed): kopīgas, kolektīvas vai organizācijas skolas vadības izveide ar tvērumu skolā un ārpus tās.

Iekļaujošas izglītības vīzija

Saskaņā ar iekļaujošas izglītības sistēmu galīgo redzējumu visiem dažāda vecuma izglītojamajiem ir jānodrošina jēgpilnas, augstas kvalitātes izglītības iespējas vietējās sabiedrībās kopā ar to draugiem un vienaudžiem ([Eiropas Aģentūra, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), 1. p.).

Iekļaujoši skolu vadītāji

Iekļaujošiem skolu vadītājiem (vai vadības komandām) ir vīzija, ka “visiem dažāda vecuma izglītojamajiem ir jānodrošina jēgpilnas, augstas kvalitātes izglītības iespējas vietējās sabiedrībās kopā ar to draugiem un vienaudžiem.” ([Eiropas Aģentūra, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), 1. p.). Viņi īsteno šo iekļaujošās izglītības vīziju, skaidri nosakot virzienu, pilnveidojot skolas organizāciju un veicinot darbinieku kompetences, lai apmierinātu visu izglītojamo vajadzības, arī to, kuri ir visneaizsargātākie pret izslēgšanu. Šādi vadītāji apvieno [mācību](#instructional), [pārmaiņu](#Transformative) un [dalītās līderības](#distributed) modeļus. Viņi uzņemas atbildību par visiem izglītojamiem un uzskata tos par vērtīgiem.

Inovatīvas pieejas izglītības jomā

Inovatīvas pieejas izglītībā ir vērstas uz to, lai sniegtu katram izglītojamajam “iespēju sasniegt godīgus un salīdzināmus rezultātus” (Kukulska-Hulme et al., 2021. gads, 27. p.). Tas var nozīmēt, ka tiek izstrādāti radoši veidi, kā pielāgot mācīšanas praksi izglītojamo dažādībai, ņemot vērā atšķirīgo izcelsmi, spējas, motivāciju, nepieciešamību pēc atgriezeniskās saites un dažādos veidus, kā šie izglītojamie demonstrē progresu un mācīšanos. Inovācija šajā nozīmē tiek saistīta ar dabiskajām atšķirībām izglītojamo grupā un:

… nepieciešamību nodrošināt vienlīdzību attiecībā uz iespējām piekļūt izglītībai, bet arī nepieciešamību pievērsties tam, kā pedagoģija var virzīt uz godīgumu un neitralitāti (“taisnīgums”) mācīšanas un rezultātu ziņā (ibid.).

Izglītojamo labklājība

OECD definē izglītojamo labklājību šādi:

… psiholoģiskās, kognitīvās, sociālās un fiziskās funkcijas un spējas, kas studentiem nepieciešamas, lai dzīvotu laimīgu un piepildītu mūžu. Šajā labklājības definīcijā ir apvienota “bērnu tiesību pieeja”, kas uzsver visu bērnu tiesības uz laimīgu dzīvi “šeit un tagad”, ar “pilnveidošanās pieeju”, kas uzsver, cik svarīgi skolēniem ir pilnveidot prasmes savas labklājības uzlabošanai tagadnē un nākotnē (Ben-Arieh et al., 2013. gads) (2017. gads, 61.–62. lpp.).

Kritiski svarīgs draugs

Kosta (Costa) un Kalika definē kritisko draugu šādi:

… uzticama persona, kas uzdod provokatīvus jautājumus, nodrošina datus, ko var izpētīt caur citu prizmu un kritizē personas darbu… Kritiskais draugs velta laiku tam, lai pilnībā izprastu prezentētā darba kontekstu un rezultātus, ko vēlas sasniegt persona vai grupa. Draugs ir šī darba panākumu veicinātājs (1993. gads, 50. p.).

Mācību procesa vadība

Mācību procesa vadība uzsver, cik svarīgi ir noteikt skaidrus izglītības mērķus, plānot izglītības programmu un novērtēt gan skolotājus, gan mācīšanu. Galvenais fokuss ir vērsts uz vadītāju atbildību, lai tiktu veicināta atbilstošāka rezultātu mērīšana izglītojamiem, uzsverot to, cik svarīgi ir uzlabot mācīšanas un mācīšanās kvalitāti klasē (Day, Gu un Sammons, 2016. gads).

Mācību procesa vadība uzsver arī atbalstošas, iedrošinošas darba vides izveidošanu, kas var atbalstīt tādas mācīšanas prakses izstrādi, kas vislabāk piemērota akadēmiskā snieguma uzlabošanai (Hansen un Lárusdóttir, 2015. gads). Šī veida vadība ir nodēvēta arī par “uz izglītojamo balstītu vadību, vadību mācīšanās nolūkā vai izglītības programmas vadību”, jo viena no galvenajām dimensijām ir efektīvas skolas izglītības programmas izstrāde un koordinēšana (Gumus, Bellibas, Esen un Gumus, 2018. gads).

Organizācijas pilnveidošana

Skolu vadītājiem ir kritiski svarīga loma, lai ieviestu iekļaujošu politiku un praksi, bet it īpaši izveidotu skolas kultūru, kas pieņem dažādību un veicina iekļaušanu (Cherkowski un Ragoonaden, 2016. gads; Mac Ruairc, 2013. gads). Skolu vadītāji ir atbildīgi par tādas skolas kultūras uzturēšanu, kas ir koleģiāla, interaktīva un vērsta uz skolotāju un izglītojamo atbalstīšanu visa izglītības procesa gaitā. Lai veicinātu iekļaujošu kultūru, skolu vadītājiem īpaši jāpievēršas skolotāju noskaņojuma uzlabošanai, partnerības veicināšanai ar vecākiem un profesionālai koleģialitātei. Tas viss ietekmē mācību vidi, kas radīta izglītojamajiem (Fultz, 2017. gads).

Stratēģiski izmantojot finansiālos un cilvēkresursus un pieskaņojot tos pedagoģiskajiem mērķiem, var ietekmēt veidu, kā skolas aktivitātes uzlabo mācīšanu un mācīšanos. Tas nozīmē, ka skolu vadītājiem jāiesaistās lēmumu pieņemšanā par skolotāju pieņemšanu darbā. Iespēja izvēlēties skolotājus ir būtiska, lai varētu izveidot skolas kultūru un spējas, kas labvēlīgi ietekmē izglītojamo sasniegumus (Stoll un Temperley, 2010. gads).

Pārmaiņu vadība

Pārmaiņu vadība uzsver vīzijas noteikšanu un iedvesmošanu. Tās fokuss ir pievērsts tādu struktūru un kultūru ieviešanai, kas uzlabo mācīšanas un mācīšanās kvalitāti, [nosaka virzienu](#SettingDirection), pilnveido cilvēkus un (atkārtoti) izstrādā organizāciju (Day, Gu un Sammons, 2016. gads). Skolu pārmaiņu vadība tradicionāli tiek saistīta ar spēju veicināt pārmaiņas un inovācijas, ietekmējot cilvēkus un kultūru skolās (Navickaitė, 2013. gads).

Pašvērtējums

Pastāvīgs skolas pašvērtējums ir stratēģisks izzināšanas process. Tas palīdz skolas darbiniekiem sistemātiski noskaidrot savus panākumus un izaicinājumus mācīšanas, mācīšanās un skolas darba jomā. Regulāras un plānotas pārskatīšanas procesa būtība ir ilgtspējīgas profesionālās refleksijas kultūras veicināšana, koncentrējoties uz izglītojamo sasniegumiem un skolu labiekārtošanu [(Eiropas Aģentūra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Profesionālā mācīšanās un pilnveidošanās

Profesionālā mācīšanās attiecas uz visām aktivitātēm, ko veic izglītības nozares profesionāļi, lai stimulētu domāšanu un profesionālās zināšanas, kā arī uzlabotu savu praksi, nodrošinot, lai tā būtu balstīta uz kritisku informāciju un aktuāla. ([Eiropas Aģentūra, bez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Skolotāju profesionālās izaugsmes nepārtrauktība attiecas uz visu skolotāju profesionālās izaugsmes iespēju klāstu skolotāja karjeras laikā. To vidū ir skolotāju sākotnējā izglītība, ievads profesijā, profesionālās kompetences pilnveide, skolu vadītāju un skolotāju izglītotāju profesionālā mācīšanās, kā arī iekļaujošās klasēs/skolās iesaistīto speciālistu un atbalsta darbinieku profesionālā mācīšanās ([Eiropas Aģentūra, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Profesionālais atbildīgums un atbildība

Augstas kvalitātes norādījumu nodrošināšana ir skolotāju pamata atbildība.

Profesionālā atbildība ir izstrādāta, iesaistot skolotājus, un tās pamatā ir šo skolotāju zināšanas un profesionālisms. Tādu sistēmu pamatā, kurās iekļauta profesionālā atbildība, parasti ir sabiedrības ticība, ka skolotāji varēs nodrošināt augstas kvalitātes izglītību (UNESCO, 2017. gads).

Skolas kopiena

Tas attiecas uz skolai cieši piesaistīto cilvēku grupu — skolotājiem, administratoriem, izglītojamajiem un izglītojamo ģimenēm ([Eiropas Aģentūra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Skolas vadība

Tas attiecas uz visiem, kam ir svarīgas vadības lomas skolās un mācību kopienās. Šādus vadītājus var dēvēt arī par mācību pārziņiem vai skolu direktoriem. Skolas vadībai ir dažādi posmi, tostarp skolotāju, vidēja līmeņa un vecākā līmeņa vadība. Šajā lomā fokuss tiek pievērsts skolotāju, izglītojamo un vecāku talantu un enerģijas piesaistīšanai un vadīšanai, lai sasniegtu kopējos izglītības mērķus.

Lai vadītu skolu, nepieciešama gan vadība, gan pārvaldība. Ir svarīgi atzīt, ka skolu vadītājiem jāatrod līdzsvars starp abiem šiem procesiem. Vadība ir vērsta uz vērtībām, vīziju un nākotni, bet pārvaldība nepieciešama, lai organizētu tagadni (West-Burnham un Harris, 2015. gads).

Skolas vadības pamatfunkcijas

Pētījumos ir noteiktas galvenās organizācijas funkcijas, kas jāveic, lai iekļaujošas skolas darbotos efektīvi (Billingsley, McLeskey un Crockett, 2017. gads; Leithwood, 2021. gads; McLeskey un Waldron, 2015. gads; Skoglund un Stäcker, 2016. gads). Šīs funkcijas atbilst trim plašākām kategorijām: [virziena noteikšana](#SettingDirection), [cilvēku pilnveidošana](#Human) un [organizācijas pilnveidošana](#Organisational). Īstenojot šīs funkcijas, vadītāji saņem atbalstu un var veicināt skolas kultūru, kas nosaka izglītojamo vajadzības un reaģē uz tām. Funkciju izpilde ļauj skolu vadītājiem veidot iekļaujošu skolas kultūru, koncentrējoties uz mācību vidi, kurā ikviens izglītojamais ir vērtīgs dalībnieks un var gūt panākumus ar kvalitatīvas izglītības palīdzību.

Skolotāju refleksija

Refleksija ir “mācīšanās pēc un no pieredzes, lai gūtu jaunus ieskatus par sevi un praksi” (Finlay, 2008. gads, 1.p.).

Refleksija ir sistemātisks pārskatīšanas process visiem skolotājiem, ko var izmantot, lai saistītu dažādas pieredzes un nodrošinātu skolēniem maksimālu progresu (Cambridge Assessment International Education, bez datuma).

Standarti

Standarti ir izglītības sistēmas vēlamo rezultāti atzinumi, par kuriem vienojušās galvenās ieinteresētās puses ([Eiropas Aģentūra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Starpnozaru

Starpnozaru … attiecas uz profesionāļiem “no vairāk nekā vienas akadēmiskās disciplīnas”, kuri kopīgi strādā, “lai izpētītu tēmu, problēmu, jautājumu vai tematu” (Pedagogy in Action, bez datuma).

Taisnīgums

Saskaņā ar UNESCO Statistikas institūtu taisnīgums:

… “ņem vērā izglītības sekas sociālā taisnīguma ziņā saistībā ar tās izplatības godīgumu, tiesiskumu un objektivitāti visos līmeņos vai izglītības apakšsektoros”. Mēs uztveram taisnīgumu tādā nozīmē, ka izplatīšana notiek godīgi vai attaisnoti. Taisnīgums nozīmē izplatības normatīvu vērtēšanu, bet cilvēku pieeja šai vērtēšanai atšķiras (2018. gads, 17. p.).

Saskaņā ar Eiropas Savienības Padomi:

… vienlīdzība un taisnīgums nav viens un tas pats un […] izglītības sistēmām ir jāatsakās no ierastā uzskata, ka “viens izmērs der visiem”. Vienlīdzīgas iespējas visiem iedzīvotājiem ir izšķirošs elements, bet ar to nepietiek: lai nodrošinātu augstas kvalitātes izglītību visiem iedzīvotājiem, taisnīgumu ir jācenšas sasniegt mērķos, saturā, mācīšanas metodēs un mācīšanās veidos, ko nodrošina izglītības un apmācības sistēmas (2017. gads, 4. p.).

Tiesībās balstīta pieeja

Cilvēktiesībās balstītā pieeja izglītībai cenšas “nodrošināt katram bērnam kvalitatīvu izglītību, kas ciena un veicina viņa vai viņas tiesības uz pašcieņu un optimālu pilnveidošanos” (UNICEF, 2007. gads, 1. p.).

Uz izglītojamo vērsta izglītība/prakse/pedagoģija

Efektīva atbalsta plūsma iekļaujošas izglītības sistēmās ietver personalizētu pieeju mācībām, iesaistot visus izglītojamos un sniedzot atbalstu to aktīvai līdzdalībai mācību procesā. Tas ietver uz izglītojamo centrētas izglītības programmas un vērtēšanas ietvaru izstrādi, elastīgu apmācību un nepārtrauktas profesionālās attīstības iespējas visiem izglītotājiem, skolu vadītājiem un lēmumu pieņēmējiem un saskaņotus pārvaldības procesus visos sistēmas līmeņos (Watkins, 2017. gads).

Uzraudzība

Saskaņā ar Bleku (Black) un Saimonu (Simon) (2014. gads) mācīšanas uzraudzība un vērtēšana ir centrālais uzdevums, lai panāktu iekļaujošu izglītības iestādes vadību. Viņu uzdevums ir vākt informāciju, nodrošinot profesionālo pilnveidi, kas atbalstīs un motivēs katru skolotāju darbam visu izglītojamo labā.

Vērtēšana mācīšanās veicināšanai

Daudzas valstis šo terminu izmanto vispārīgi, lai apzīmētu...

… vērtēšanas procedūras, kas tiek izmantotas, lai pieņemtu lēmumu par mācīšanas metodēm un nākamajiem skolēna mācīšanās posmiem. Vērtēšana mācīšanās veicināšanai ir process, ko skolotāji/citi profesionāļi parasti veic klasē. Tas saistīts ar pierādījumu sameklēšanu un interpretēšanu, kā arī darbu ar izglītojamiem, lai noteiktu, ko viņi sasnieguši mācībās, kādas turpmākās darbības jāveic un kā vislabāk virzīties uz priekšu ([Eiropas Aģentūra, bez datuma](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Virziena noteikšana

Vadība ir svarīga, lai noteiktu virzienu, pievēršoties vērtībām, kas ir iekļaujošās prakses pamatā, un diskursam, kas atbalsta iekļaujošu praksi. Turklāt tā ir ļoti būtiska, lai izpētītu un kopīgotu izpratni par iekļaušanu, cenšoties rīkoties izglītojamo interesēs akadēmiskā un sociālā ziņā pēc godīguma, tiesiskuma un [taisnīguma](#Equity) principiem (Stone-Johnson, 2014). Iekļaujošas skolas vīzijai nepieciešams pamats — ieinteresēto pušu refleksija par to, kas ir iekļaujoša prakse, un diskusijas par šo praksi atbalstošām vērtībām (Ekins, 2013. gads).

Svarīgs faktors ceļā uz stratēģiskās vīzijas īstenošanu ir skolotāju un darbinieku profesionālo kompetenču pilnveidošana darbā ar dažādām izglītojamo grupām.

Bibliogrāfija

Billingsley, B., McLeskey, J. un Crockett, J. B., 2017. gads. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Principāla vadība: ceļš uz iekļaujošām skolām ar augstiem sasniegumiem studentiem ar funkcionāliem traucējumiem].* University of Florida, Collaboration for Effective Educator Development, Accountability, and Reform Center.   
[ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations](https://ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations/) (pēdējoreiz skatīts 2018. gada decembrī)

Black, W. R. un Simon, M. D., 2014. gads. “Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices” [Vadība visiem studentiem: iekļaujošākas skolu prakses plānošana] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, bez datuma. *Getting started with Reflective Practice [Darba sākšana ar refleksiju].*   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada septembrī)

Cherkowski, S. un Ragoonaden, K., 2016. gads. “Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development” [Vadība dažādībai: starpkultūru komunikācijas kompetence kā profesionālā pilnveide] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. un Kallick, B., 1993. gads. “Through the Lens of a Critical Friend” [Caur kritiskā drauga prizmu] *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Day, C., Gu, Q. un Sammons, P., 2016. gads. “The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference” [Vadības ietekme uz skolēnu rezultātiem: kā sekmīgi skolu vadītāji izmanto pārmaiņu un mācību vadību, lai ieviestu izmaiņas] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (pēdējoreiz skatīts 2018. gada decembrī)

Dorczak, R., 2013. gads. “Inclusion Through the Lens of School Culture” [Iekļaušana caur skolas kultūras prizmu], G. Mac Ruairc, E. Ottesen un R. Precey (red.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Roterdama: Sense Publishers

Eiropas Savienības Padome, 2017. gads. *Padomes un Padomē sanākušo dalībvalstu valdību pārstāvju secinājumi par iekļautību daudzveidībā, lai nodrošinātu augstas kvalitātes izglītību visiem iedzīvotājiem.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada novembrī)

Eiropas Speciālās izglītības attīstības aģentūra, 2013. gads. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Pakalpojumu nodrošināšanas organizēšana, lai atbalstītu iekļaujošu izglītību — literatūras pārskats].* Odense, Dānija. [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) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada novembrī)

Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra, 2015a. *Aģentūras nostāja par iekļaujošas izglītības sistēmām.* Odense, Dānija. [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) (pēdējoreiz skatīts 2020. gada novembrī)

Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Atbalsts skolotājiem iekļaujošas izglītības veicināšanā. Gadījuma izpēte par pieeju apmācībai un atbalstam, nodrošinot iekļaujošu skolotāju praksi].* (V. Donnelly, red.). Odense, Dānija. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (pēdējoreiz skatīts 2020. gada novembrī)

Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra, 2018. g. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Atbalsts iekļaujošai skolu vadībai: literatūras pārskats].* (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly un M. Turner-Cmuchal, red.). Odense, Dānija. [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) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada novembrī)

Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Iekļaujoša izglītības iestādes vadība. Politikas sistēmu izstrādes un pārskatīšanas praktiska rokasgrāmata].* (M. Turner-Cmuchal un E. Óskarsdóttir, red.). Odense, Dānija.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada septembrī)

Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Skolotāju profesionālā iekļaujošā apmācība: metodoloģijas pārskats].* (A. De Vroey un S. Symeonidou, red.). Odense, Dānija. [www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada novembrī)

Eiropas Speciālās un iekļaujošās izglītības aģentūra, bez datuma. *Glossary [Glosārijs].* [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada septembrī)

Ekins, A., 2013. gads. “Special Education within the Context of an Inclusive School” [Īpašā izglītība iekļaujošas skolas kontekstā], G. Mac Ruairc, E. Ottesen un R. Precey (red.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Roterdama: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. gads. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung [Ievads iekļaujošu skolu attīstībā].* Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Finlay, L., 2008. gads. “Reflecting on “Reflective practice”” [Refleksija par “Refleksiju”] *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) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada septembrī)

Fultz, D. M., 2017. gads. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Desmit darbības, lai sasniegtu patiesu vadību skolās].* Ņujorka: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. un Gumus, E., 2018. gads. “A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014” [Sistemātisks pētījumu pārskats par vadības modeļiem izglītības jomas pētījumos no 1980. līdz 2014. gadam] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (pēdējoreiz skatīts 2018. gada decembrī)

Hansen, B. un Lárusdóttir, S. H., 2015. gads. Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals [Mācību procesa vadība obligātās izglītības skolās Islandē un skolu direktoru loma] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. gads. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Dalītās vadības jautājumi: perspektīvas, prakse un potenciāls].* Thousand Oaks, Kalifornija: Corwin

Humada-Ludeke, A., 2013. gads. *The Creation of a Professional Learning Community for School Leaders: Insights on the Change Process from the Lens of the School Leader [Profesionālas mācīšanās kopienas izveide skolu vadītājiem: ieskati par pārmaiņu procesu caur skolas vadītāja prizmu].* Roterdama: 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. un Zhang, S., 2021. gads. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Pedagoģijas inovācijas 2021. gadā. Atvērtās universitātes inovāciju pārskats Nr. 9].* Milton Keynes: The Open University. [oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf](http://oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada novembrī)

Leithwood, K. A., 2021. gads. “Review of Evidence about Equitable School Leadership” [Pierādījumu pārskats par taisnīgu skolu vadību] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada novembrī)

Mac Ruairc, G., 2013. gads. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Iekļaušanas iekļaušana. Iekļaujošās izglītības izpēte skolu vadībai.]* Galvenās runas raksts diskusijām, 2013. gads. [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) (pēdējoreiz skatīts 2018. gada decembrī)

McLeskey, J. un Waldron, N. L., 2015. gads. Effective leadership makes schools truly inclusive [Efektīva vadība padara skolas patiesi iekļaujošas] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (pēdējoreiz skatīts 2018. gada decembrī)

Navickaitė, J., 2013. gads. “The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools” [Direktora pārmaiņu vadības izpausme organizācijas pārmaiņu procesā: gadījuma izpēte par Lietuvas vispārizglītojošām skolām] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. gads. “Students’ well-being: What it is and how it can be measured” [Skolēnu labklājība: kas tas ir un kā to var mērīt], izdevumā *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being*. Parīze: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada novembrī)

Pedagogy in Action, bez datuma. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Starpnozaru pieejas mācīšanai].* [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada septembrī)

Skoglund, P. un Stäcker, H., 2016. gads. “How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability” [Kā izglītības sistēmas var atbalstīt visus izglītojamos? Izšķiroša vadība, kuras fokusā ir kultūras izmaiņas un iekļaušanas spēja], A. Watkins un C. Meijer (red.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. un Temperley, J., 2010. gads. *Improving School Leadership: The Toolkit [Skolas vadības uzlabošana: rīku komplekts].* Parīze: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (pēdējoreiz skatīts 2018. gada decembrī)

Stone-Johnson, C., 2014. gads. “Responsible Leadership” [Atbildīga vadība] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (pēdējoreiz skatīts 2018. gada decembrī)

UNESCO Statistikas institūts, 2018. gads. *Handbook on Measuring Equity in Education [Rokasgrāmata par taisnīguma mērīšanu izglītībā].* Monreāla: UNESCO Statistikas institūts. [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) (pēdējoreiz skatīts 2020. gada novembrī)

UNESCO, 2017. gads. “Accountable teachers” [Atbildīgi skolotāji] *Global Education Monitoring Report 2017/8*. Parīze: UNESCO.   
[gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (pēdējoreiz skatīts 2021. gada septembrī)

UNICEF, 2007. gads. *A Human Rights-Based Approach to Education for All: A framework for the realization of children’s right to education and rights within education [Cilvēktiesībās balstīta pieeja izglītībai visiem. Bērnu tiesību uz izglītību un tiesību izglītības ietvaros realizēšanas sistēma].* Ņujorka: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (pēdējoreiz skatīts 2020. gada novembrī)

Watkins, A., 2017. gads “Inclusive Education and European Educational Policy” [Iekļaujoša izglītība un Eiropas izglītības politika], *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) (pēdējoreiz skatīts 2020. gada novembrī)

West-Burnham, J. un Harris, D., 2015. gads. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Vadības dialogi: sarunas un aktivitātes vadības komandām].* Karmartena: Crown House Publishing

1. Šajā dokumentā iekļautas ārējas un iekšējas saites. Iekšējās saites norāda uz terminu definīcijām glosārijā vai atbilstošām dokumenta sadaļām. [↑](#footnote-ref-2)