

Az iskolavezetők kulcsszerepet játszanak a befogadóbb nevelés-oktatási rendszerek megvalósításában, és nagyban befolyásolják a tanulói eredményeket.

Ezek a tényezők ahhoz vezettek, hogy az elmúlt években nagyobb hangsúlyt kapott az iskolavezetés témája. Az iskolavezetői profil és a kapcsolódó feladatok összetettségének növekedésével párhuzamosan nőtt a támogatás szükségességének felismerése is.

Az Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért (az Ügynökség) kidolgozott egy projektet annak érdekében, hogy az tudásanyagként szolgáljon az érintetti csoportok között a szakpolitikában és a gyakorlatban az iskolavezetésről szóló szélesebb körű vitáknak. Az Inkluzív Iskolai Vezetés Támogatása (SISL) elnevezésű projekt azt vizsgálta, hogyan lehet hatékonyan fejleszteni és előmozdítani az inkluzív iskolai szintű vezetést nemzeti és helyi szintű szakpolitikai keretrendszerek és támogatási mechanizmusok segítségével.

A rendelkezésre álló SISL-eredmények a következők:

- A **nemzetközi és európai szakpolitikai dokumentumok és iránymutatások áttekintése.**
- A (2012 utáni) **nemzetközi és európai szakirodalom áttekintése** a kulcsfogalmak egyeztetett definícióiról való megállapodás és az inkluzív iskolavezetési szakpolitikát és gyakorlatot alátámasztó kulcsfogalmak azonosítása érdekében.
- Az egyes **országokra kiterjedő felmérés** annak vizsgálatára, hogy a különböző országok szakpolitikái milyen mértékben támogatják az inkluzív iskolavezetési gyakorlatot.
- Egy, az inkluzív iskolavezetés szakpolitikájának kidolgozását és felülvizsgálatát támogatni hivatott **szakpolitikai keretrendszer.**
- Egy, a szakpolitikai keretrendszeren alapuló **önreflexiós eszköz**, melynek célja az érintettek közös megbeszéléseinek irányítása. Az eszköz útmutatást tartalmaz annak végrehajtásához és az egyes országok sajátos helyzetéhez való hozzáigazításához.

A legfontosabb szakpolitikai üzenetek jelen összefoglalója a projekt eredményeinek főbb megállapításairól nyújt áttekintést.

AZ INKLUZÍV ISKOLAVEZETÉS FELTÉTELEI

Az inkluzív nevelés-oktatás kifejezést a legtágabban kell értelmezni. Célja a részvétel lehetővé tétele, a teljesítmény növelése, a jólét támogatása, valamint a valahova tartozás érzésének megteremtése **minden** tanuló számára, beleértve a kirekesztés szempontjából leginkább sebezhetőket is. Ez az értelmezés összhangban van az Ügynökségnek a befogadó oktatási rendszerekre vonatkozó álláspontjával.

- **Szervezetfejlesztés:** Az iskolavezetők és a vezetői csapatok felelőssége egy olyan iskolai kultúra fenntartása, amely kollegiális, interaktív, valamint a pedagógusoknak és a tanulóknak az egész oktatási folyamat során történő támogatására összpontosít. E funkciók teljesítése lehetővé teszi az iskolavezetők számára, hogy a tanulási környezetre összpontosítva egy inkluzív iskolai kultúrát hozzanak létre, ahol minden tanuló értékes résztvevő, akitől a minőségi oktatás révén jó teljesítményt várnak el.
- **Az emberek fejlesztése:** Az irányítás a tanítás minősége mögött meghúzódó egyik fő tényező, amely a tanulói teljesítményre iskolai szinten gyakorolt legfontosabb befolyás. E stratégiai szerep középpontjában a tanítási gyakorlat támogatása, monitoringja és értékelése áll.

E funkciók betöltése támogatja a vezetőket abban, hogy befogadóbb tanulási környezetet alakítsanak ki. E funkciók betöltése mellett az **inkluzív iskolavezetésnek** foglalkoznia kell az egyenlőtlenségekkel, hogy közösséget építsen és minden tanuló teljes körű részvételét biztosítsa. Ezért az **inkluzív iskolavezetők jövőképe**, hogy „valamennyi tanuló számára – életkortól függetlenül – ésszerű és magas minőségű” oktatást biztosítsanak „helyi közösségükön belül, mégpedig barátaik és kortársaik körében”.¹

Az inkluzív iskolavezetés szerepe és felelőssége az oktatási rendszereken belül

Az inkluzív szemléletű iskolavezetőknek bizonyos szerepeket és felelőségeket kell betölteniük a fent említett kulcsfontosságú funkciók ellátásához. A szakpolitikának és a jogalkotásnak egy továbbfejlesztett, inkluzív oktatási gyakorlattá történő átalakításáért is felelősek, továbbá olyan szakpolitikák kidolgozásáért, amelyek az iskolai környezetük és az érintettek számára relevánsak.

Ehhez az oktatási rendszeren belül az egyéni tanulói, iskolai, közösségi és nemzeti/regionális szinteken kell betölteniük szerepüket és felelőségüket.

EGYÉNI SZINT



- A tanulóközpontú gyakorlatnak/a tanulók meghallgatásának befolyásolása, személyre szabás (középpont)
- Annak biztosítása, hogy a tanárok felelősséget vállaljanak minden tanulóért
- Az innovatív és rugalmas, bizonyítékokon alapuló pedagógia/gyakorlat támogatása az osztályterekben
- Az osztálytermi gyakorlat monitorozása, mindenki számára biztosítva a magas színvonalú oktatást
- Az együttműködés kultúrájának létrehozása – az emberek közötti pozitív és bizalmon alapuló kapcsolatok
- A pedagógusok önreflexiója és a folyamatos fejlődés adatokra való alapozása

ISKOLAI SZINT



- Az iskolai szervezetnek és erőforrásoknak a méltányosság elvei szerint történő irányítása és befolyásolása
- A tanulási közösségnek az önellenőrzésbe való bevonása, és elgondolkodunk az így kapott adatokon, hogy ezek a folyamatos iskolafejlesztés alapjául szolgálhassanak
- Szakmai fejlesztési lehetőségek biztosítása
- A támogatási folyamat biztosítása valamennyi érintett számára
- A „mindenki etikája” mellett való elköteleződés
- Gondoskodás arról, hogy a tananyag és az értékelés a célnak megfelelő legyen, és minden tanuló igényét kielégítse
- Minden család aktív bevonása

¹ Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, 2015. *Az Ügynökség álláspontja a befogadó oktatási rendszerekről*. Odense, Dánia.
www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, 1. o.

KÖZÖSSÉGI SZINT



- Partnerségek kiépítése a támogató hatóságokkal, a rendszer más szintjein elhelyezkedő egyéb iskolákkal/intézményekkel és a közösségben tevékenykedő vállalkozásokkal
- Az iskolák sokszínűség befogadására irányuló kapacitásának a kiépítése a kutatások iránti elköteleződés, valamint együttműködő szakmai fejlesztési tevékenységek révén (például egyetemekkel közösen)
- A humán erőforrások kezelése, a befogadás közös jövőképe iránti elkötelezettség biztosítása
- A pénzügyi erőforrások oly módon történő kezelése, hogy az egész iskolai közösség igényeit kielégítsük

NEMZETI/REGIONÁLIS SZINT



- Konzultáció és kommunikáció révén a méltányosságra és az inkluzív nevelés-oktatásra vonatkozó nemzeti szakpolitika kidolgozásának befolyásolása
- A szakpolitikáknak az iskolai környezetnek és értékeknek megfelelő módon történő átültetése és végrehajtása, továbbá az iskolai szintű változások irányítása a tananyag és az értékelési rendszerek, a szakmai fejlesztés, a finanszírozás és a forráselosztás, valamint a minőségelemzés és az elszámoltathatóság tekintetében

1. ábra Az iskolavezetésnek az oktatás különböző szintjein betöltött szerepe és felelőssége

Az inkluzív iskolavezetés szerepei és felelősségei nem függetlenek az azt érintő szakpolitikáktól. A **támogató szakpolitikai intézkedéseknek** lehetővé kell tenniük az egyes iskolavezetők vagy vezetői csapatok számára, hogy a jövőkéjük elérésén dolgozhassanak.

Az inkluzív iskolavezetést támogató legfontosabb szakpolitikai kulcstényezők

Az inkluzív iskolavezetést támogató szakpolitikai intézkedések egy olyan szabályozási keretrendszeren belül léteznek, amely általánosan meghatározza az inkluzív nevelés-oktatás fogalmát, és megállapítja, hogy milyen erőforrások állnak rendelkezésre, milyen döntéseket lehet hozni, és hogy a vezetők milyen felelősséggel tartoznak.

Az iskolavezetés és az iskolavezetők számára léteznek általános keretrendszerek, de ezekből nagyrészt hiányzik az **inkluzív** iskolavezetés dimenziója.

Annak érdekében, hogy az inkluzív iskolavezetőket támogassák a fent említett szerepek és kulcsfontosságú funkciók betöltésében, az iskolavezetésre vonatkozó szakpolitikáknak biztosítaniuk kell három alapvető szakpolitikai kulcstényezőt: a hozzáférést, az autonómiát és az elszámoltathatóságot. Ezek befolyásolják, hogy az iskolavezetők hogyan képesek ellátni szerepüket és teljesíteni feladataikat. Meghatározhatják, hogy az iskolavezető mennyire hatékonyan képes egy befogadó iskolát létrehozni és vezetni.

Az iskolavezetőknek különösen a következőkhöz kell **hozzáféréssel** rendelkezniük:

- támogatáshoz – mind a hivatalos fejlesztési lehetőségek, mind pedig a munkatársakkal és más érintettekkel való fokozottabb együttműködés révén, a rendszer minden szintjén;
- erőforrásokhoz a munkaerő kapacitásának képzés, csapatmunka és tudáscsere révén történő fejlesztésére.

Az iskolavezetőknek **autonómiára** van szükségük ahhoz, hogy az iskola stratégiai irányvonaláról, fejlesztéséről és szervezéséről bizonyítékokon alapuló döntéseket hozhassanak. Ezek közé tartozhatnak a következőkre vonatkozó döntések:

- a tananyag, az értékelés és az akkreditációs keretrendszerek kiigazítása annak érdekében, hogy azok magas szintű elvárásokat támasszanak, és megfeleljenek a helyi közösség és a tanulók igényeinek;
- a tanárok és a személyzet kinevezése és fejlesztése;
- proaktív munka más ügynökségekkel és a helyi közösséggel;
- finanszírozás és méltányos forráselosztás.

Az **elszámoltathatóság** tekintetében az iskolavezetőknek:

- képeseknek kell lenniük meghatározni azt a jövőképet, illetve azokat az értékeket és eredményeket, amelyekért ők (és más érintettek) felelősséget kívánnak vállalni (például méltányosság, megkülönböztetésmentesség és minden tanuló személyes, társadalmi és tanulmányi követelményeinek való megfelelés);
- elszámoltathatóknak kell lenniük (a tanulók, a családok, a helyi közösség felé) az egyéb szakpolitikai területekkel összehangolt mechanizmusok révén, biztosítva az inkluzív nevelési-oktatási szakpolitika és gyakorlat támogatását;
- vezető szerepet kell játszaniuk a monitoring, az önellenőrzés és az értékelés terén azért, hogy információkkal szolgálhassanak a tanulók eredményeiről, és elgondolkojanak az adatokon a folyamatos fejlődés megalapozása érdekében.

Az európai és nemzetközi szakirodalom és szakpolitika elemzése során kiderült, hogy az elszámoltathatósági intézkedések fókuszja nem mindig van összhangban az iskolavezetők erőforrásokhoz, támogatáshoz és szakmai fejlődéshez való hozzáféréseinek szintjével, valamint autonómiájuk mértékével, amikor kulcsfontosságú funkcióikat – nevezetesen az irányvonal meghatározását, a szervezetfejlesztést és az emberek fejlesztését – látják el.

INKLUZÍV MEGKÖZELÍTÉSEK KIDOLGOZÁSA ÉS TÁMOGATÁSA

A szakpolitikai keretrendszer és különösen az önreflexiós eszköz kidolgozása során a fő érdek az egyensúly megtalálása volt aközött, hogy milyen **szabványokért** számoltatják el az iskolavezetőket, és hogy ezek eléréséhez milyen **szakpolitikai támogatásban** részesülnek.

Alapvető fontosságú, hogy a szakpolitikák támogassák egy olyan hatékony és inkluzív iskolavezetés kialakítását és végrehajtását, amely fokozhatja a méltányosságot, az egyenlőséget és a jólétet az oktatásban. Ennek eléréséhez azonosítani kell a különbségeket azon szabványok, amelyekért az iskolavezetők elszámoltathatóak, és a rendelkezésükre álló támogató szakpolitikai intézkedések között.

Az inkluzív iskolavezetést támogató szakpolitikai keretrendszerek kidolgozása

A szakpolitikai keretrendszer segít az országoknak támogatni az iskolavezetést abban, hogy minden tanuló teljes körű részvételét lehetővé tegyék, növeljék a teljesítményüket, valamint támogassák a jólétüket és a valahova tartozás érzését. Ez összhangban van az Ügynökség és a tagországok azon törekvéseivel, hogy elősegítsék a hosszú távú, szélesebb társadalmi beilleszkedést.

A szakpolitikai keretrendszer együttműködés, csere vagy döntéshozatal során használható. A cél lehet a részletesebb szakpolitikákra, a folyamatos karbantartásra vagy monitoringra irányuló útmutatás, vagy a meglévő szakpolitikák továbbfejlesztése az inkluzív nevelés-oktatás szélesebb körű céljának elérése érdekében.

A szakpolitikai keretrendszer:

- **Hozzájárulhat és alapot nyújthat új politikák kidolgozásához:** Olyan kulcsfontosságú elemek tervét kínálja, amelyeket be kell építeni az inkluzív iskolavezetés támogatására irányuló szakpolitikába, vagy amelyek az iskolavezetés szerepének a szélesebb körű inkluzív oktatáspolitikai keretekben betöltött szerepével foglalkoznak.
- **Támogathatja a meglévő szakpolitikák és szakpolitikai keretrendszerek felülvizsgálatának és továbbfejlesztését:** A szakpolitikai keretrendszer elismeri, hogy az inkluzív iskolavezetés támogatása létezhet egyedi szakpolitikaként, vagy lehet ágazatközi a különböző szakpolitikákban és a különböző szakpolitikai szinteken. Ahol létezik az inkluzív iskolavezetésre vagy általában az iskolavezetésre vonatkozó szakpolitika, ott a szakpolitikai keretrendszer segíthet a következőkben:
 - a meglévő, inkluzív iskolavezetést támogató szakpolitika felülvizsgálatában és javításában;
 - a meglévő, általános iskolavezetési szakpolitika fejlesztésében az inkluzív megközelítés biztosítása érdekében.
- **Önreflexióra sarkallhat (különösen az inkluzív iskolavezetés fogalmával, az iskolavezetők inkluzív oktatásban betöltött szerepével és a vezetőképesséssel kapcsolatban):** A szakpolitikák kidolgozásától vagy felülvizsgálatától függetlenül a szakpolitikai keretrendszer kulcsfontosságú elemei keretet nyújtanak az inkluzív iskolavezetés gyakorlatáról és az iskolavezetők szerepéről folytatott vitához és önreflexióhoz.

A szakpolitikai keretrendszer magában foglal:

- Egy tágabb **szakpolitikai megbízatást** az iskolavezetésre összpontosító és azt befolyásoló szakpolitikák kontextushoz igazítására. A megbízatás több nemzetközi és európai szintű iránymutató dokumentumra hivatkozik. Olyan szakpolitikákkal és jogszabályokkal lehet bővíteni, amelyek figyelembe veszik az ország egyedi kontextusát, történelmét és fejlődési útját.
- Egy **szakpolitikai jövőképet**, amely felvázolja azt az eszményképet, amelynek elérésére a szakpolitika összpontosít.
- Az inkluzív iskolavezetést támogató stratégiát vagy kereteket alátámasztó **vezérelveket**. Megtörténhet, hogy az inkluzív iskolavezetést támogató szakpolitika nem egy önálló dokumentum, hanem számos más dokumentum részét képezi. Sok országban a célok, célkitűzések és stratégiák más oktatási szakpolitikákba és intézkedésekbe ágyazódnak.
- Olyan **szakpolitikai célt**, amely az inkluzív oktatási rendszer keretében végzendő munka révén elérendő célt tűz ki.
- Konkrétan elérendő **szakpolitikai célkitűzéseket**.
- Olyan **szabványok keretrendszerét**, amelyek az iskolavezetés által elérni kívánt törekvésekről szólnak.
- Az e szabványok elérését támogató **szakpolitikai intézkedéseket**.

Az inkluzív iskolavezetést támogató szakpolitikai keretrendszer jövőképe az, hogy a meglévő és a kialakulóban lévő szakpolitika támogatja az iskolavezetést egy olyan kultúra kialakításában és gyakorlati megvalósításában, amelyben minden tanuló számára érdemi, magas színvonalú oktatást, a teljesítményüket illetően magas szintű elvárásokat, jólétet és a valahova tartozás érzését biztosítanak egy méltányos iskolai környezetben.

A szakpolitikai keretrendszer tiszteletben tartja az országok közötti különbségeket. Ez egy nyílt forrású eszköz, amelyet minden ország szabadon igazíthat a saját környezetéhez.

Az önreflexió és a strukturált párbeszéd támogatása a szakpolitika és a gyakorlat közötti szakadékok áthidalása érdekében

Az iskolavezetés gyakorlata nem független az azt érintő szakpolitikáktól. A szakpolitikai keretrendszer ezért részletesen bemutatja az iskolavezetés befogadóvá tételéhez szükséges, javasolt **szabványokat**, valamint az e szabványok eléréséhez szükséges támogató **szakpolitikai intézkedéseket**.

Az iskolavezetőkkel szembeni szakpolitikai elvárások és az iskolavezetők támogatási igénye közötti szakadék áthidalása érdekében az önreflexiós eszköz a szakpolitikai keretrendszer szabványaira és szakpolitikai intézkedéseire épül. Az irányított és célzott reflexió révén ösztönzi a szakmai párbeszédet és a szakpolitikák együttműködését az iskolákon, valamint a különböző szakpolitikai szinteken belül és azok között.

Az önreflexiós eszköz a következőknek szól:

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

Valamennyi – nemzeti és helyi – szakpolitikai szinten alkalmazható.

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

1. **Az iskolavezetők számára azzal kapcsolatos reflexió**, hogy miként lehetne kialakítani egy, az inkluzív nevelés-oktatás elérését szolgáló, inkluzív gyakorlatot. Ez az eszközt keretbe foglaló vezetői funkción belül egy bizonyos szerepkörre vagy szempontra összpontosíthat.
2. **A szakpolitikusok számára azzal kapcsolatos reflexió**, hogy milyen szakpolitikai intézkedésekre van szükségük az inkluzív iskolavezetőknek a gyakorlataik megvalósításában való támogatásához.
3. **Az iskolavezetők és a szakpolitikusok közös reflexiója és párbeszéde** az egyes tevékenységeket igénylő területek kulcsfontosságú kérdéseiről.

Az iránymutató kérdések gyakorlati és szakpolitikai szinten egyaránt a következő kérdések megválaszolása érdekében terelgetik az érintetteket:

- Hol tartunk most?

- Melyek a fő erősségeink, kihívásaink és a további fejlődésre nyíló lehetőségeink?
- Mely területekkel kell kiemelten foglalkozunk?

Az iskolavezetők és a szakpolitikusok **közösen** arra használhatják az iránymutató kérdéseket, hogy megvitassák, hogy a prioritások meghatározását követően milyen lépéseket kell tenni.

Az önreflexiós eszköz elismeri az egyes országok eltérő szakpolitikai és gyakorlati összefüggéseit, valamint az oktatás területén dolgozó szakértők időbeli korlátait. Ezért adaptálható. Mivel a közös párbeszéd a cél, ezért – ideális esetben – mindhárom önreflexiós lehetőséget használni kellene. Az első két lehetőség azonban külön-külön is alkalmazható, vagy – az egyik kulcsfontosságú funkcióra összpontosítva – a meghatározott érintettekkel folytatott közös párbeszéd alapjául szolgálhat. A dokumentum útmutatást tartalmaz az eszköz használatához és a különböző országos körülményekhez való hozzáigazításához.

Az iskolavezetés támogatását célzó szakpolitikai intézkedések létezéséről és hatékonyságáról folytatott irányított gondolkodás és strukturált párbeszéd révén a politikai döntéshozók betekintést nyerhetnek a kezelendő területekbe. A szakpolitika és a gyakorlat közötti szakadékok ismerete segíthet megtalálni az egyensúlyt aközött, hogy az iskolavezetők miért tartoznak elszámolással, valamint az általuk elérhető erőforrások és az iskolán belüli döntéshozatali autonómiájuk között.

A hozzáadott érték az, hogy a strukturált párbeszéd új lehetőségeket teremt a különböző érintetti csoportok közötti eszmecsere és együttműködésre minden politikai szinten.

ZÁRÓ MEGJEGYZÉSEK



Az Ügynökség célja, hogy aktív szereplője legyen a szakpolitikai változásoknak. Minden munkája arra összpontosít, hogy támogassa a tagországoknak az inkluzív nevelés-oktatási rendszerek megvalósítása érdekében tett erőfeszítéseit. Az Ügynökség **2021–2027 közötti időszakra szóló többéves munkaprogramja** is elismeri ezt. Eszerint az Ügynökség „célja, hogy támogassa a szakpolitikusok arra irányuló erőfeszítéseit, hogy a valamennyi tanuló számára biztosított, magas színvonalú, inkluzív oktatásra vonatkozó, meghatározott szakpolitikai prioritásokat gyakorlati intézkedésekké alakítsák át”.²

Ennek egyik eleme a szakpolitika és a gyakorlat közötti támogatott párbeszéd. Az iskolavezetés területén a SISL-projekt eredményei hozzájárulhatnak az iskolavezetőkkel szembeni szakpolitikai elvárások és az iskolavezetők támogatási igénye közötti szakadék áthidalásához.

Minden projekteredmény ingyenes vagy nyílt forrású anyag. Ezek a dokumentumok az országok által, az országokkal közösen és az országok számára, részvételen alapuló megközelítés révén kerültek kidolgozásra. Ez biztosítja, hogy ezek az eszközök használhatóak és adaptálhatóak legyenek, és tiszteletben tartásuk az országoknak a befogadóbb oktatási rendszerek felé vezető elmozdulását.

További információk és a SISL-projekt összes eredménye elérhető a SISL webhelyén:
www.european-agency.org/projects/SISL

² Európai Ügynökség a Sajátos Nevelési Igényű Tanulókért és az Inkluzív Oktatásért, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Többéves munkaprogram 2021–2027]. Odense, Dánia.
www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, 5. o.