

**Koulun johdolla on sekä keskeinen rooli inklusiivisempien opetusjärjestelmien saavuttamisessa että merkittävä vaikutus oppijoiden tuloksiin.**

Nämä tekijät ovat johtaneet siihen, että koulun johtoon on kiinnitetty viime vuosina enemmän huomiota. Koulun johdon toimenkuvan ja tehtävien monimutkaistuessa on samalla lisääntynyt tuen tarpeen tunnustaminen.

Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus (jäljempänä kehittämiskeskus) kehitti hankkeen tiedottaakseen sidosryhmiä linjausten ja käytännön tasolla laajemmista koulujen johtajuutta koskevista keskusteluista. Inklusiivisen koulun johtamisen tukeminen (SISL) -hankkeessa tutkittiin, kuinka inklusiivisen koulun johtoa voidaan tehokkaasti kehittää ja edistää kansallisen ja paikallisen tason linjausten viitekehyksen ja tukimekanismien avulla.

Seuraavat SISL-hankkeen tuotokset ovat saatavilla:

- **Katsaus kansainvälisiin ja eurooppalaisiin linjauksia koskeviin asiakirjoihin ja ohjeisiin.**
- **Katsaus kansainväliseen ja eurooppalaiseen kirjallisuuteen** (vuoden 2012 jälkeen), jotta voidaan sopia keskeisten termien toiminnallisista määritelmistä ja tunnistaa keskeiset käsitteet, jotka tukevat inklusiivisen koulun johtamiseen tarvittavia linjauksia ja käytäntöä.
- **Maatutkimus** analysoimaan, missä määrin eri maiden linjaukset tukevat inklusiivisen koulun johtamisen käytäntöjä.
- **Linjausten viitekehys**, joka on suunniteltu tukemaan inklusiivisen koulun johtamisen linjausten kehittämistä ja tarkistamista.
- Linjausten viitekehykseen pohjautuva **itsearviointiväline** ohjaamaan sidosryhmien yhteisiä keskusteluja. Se sisältää ohjeita työkalun käyttöönottoon ja mukauttamiseen olemassa olevien maakohtaisten olosuhteiden mukaan.

Tämä yhteenveto keskeisistä linjausten viesteistä antaa yleiskatsauksen näiden hankkeen tuotosten tärkeimmistä tuloksista.

## INKLUSIIVISEN KOULUN JOHTAMISEN PERUSTEET

Inklusiivisella opetuksella tarkoitetaan sen laajinta merkitystä. Inklusiivisen opetuksen päämääränä on mahdollistaa oppijoiden osallistuminen, suoritusten nostaminen, hyvinvoinnin tukeminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen luominen **kaikille** oppijoille, myös syrjäytymisuhan alle oleville. Tämä käsitys on linjassa Kehittämiskeskuksen inklusiivisia opetusjärjestelmiä koskevan tausta-asiakirjan kanssa.

**Koulun johdossa voi olla yksi johtaja tai, toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi, yhteistyökykyinen johtoryhmä, tai johtajuutta voidaan jakaa useiden koulun sisäisten tai siihen liittyvien avaintoimijoiden kesken.**

Johtajuutta pidetään organisatorisena tehtävänä, joka on jaettu tai hajautettu useiden henkilöiden kesken. Oikeudellinen näkemys johtajuudesta voi edellyttää yhtä johtajaa. Tutkimuslähtöinen lähestymistapa kuitenkin edellyttää johtajuutta kollektiivisena ilmiönä.

Yleisen **koulun johdon** ja **inklusiivisen koulun johdon** välillä on ero.

"**Koulun johto**" tarkoittaa kaikkia kouluissa ja oppimisyhteisöissä keskeisissä johtotehtävissä olevia. "**Inklusiivinen koulun johto**" voi tarkoittaa sekä muodollisissa johtotehtävissä olevia että niitä, jotka kouluissa osoittavat johtajuutta käytännössä.

**Inklusiivinen koulun johtaminen on nimenomaan suunnattu eriarvoisuuden torjumiseen yhteisön luomiseksi ja tukemaan kaikkia oppijoita täyteen osallistumiseen.**

Niin ikään inklusiivinen koulun johtaminen ymmärretään sen laajimmassa merkityksessä, ja se ulottuu organisaatiota pidemmälle. Siinä keskitytään kehittämään inklusiivista kulttuuria, jossa kaikkia sidosryhmiä tuetaan työskentelemään yhdessä, arvostamaan monimuotoisuutta ja varmistamaan, että **kaikki** oppijat, myös syrjäytymiselle altteimmat, saavat korkealaatuista koulutusta.

**Jokaisen koulun johtajan tulisi pyrkiä olemaan inklusiivinen koulun johtaja ja toteuttamaan koulun johtajuutta, joka edistää inklusiivista, vaikka koulun johto toimisikin erilaisissa olosuhteissa kouluissa, joissa inklusiivista kulttuuria ja käytäntöjä kehitetään eri tavoin.**

## INKLUSIIVISEN KOULUN JOHTAMISEN YMMÄRTÄMINEN



Erilaiset johtamismallit ja politiikan välineet ovat tärkeitä inklusiivisen koulun johtamisen kannalta. Näitä ovat inklusiivisen koulun johtamisen ydintoiminnot ja -roolit ja -vastuut sekä koulun johtoa niiden toteuttamisessa tukevat keskeiset politiikan välineet.

### **Inklusiivisen koulun johdon ydintoiminnot**

Koulun johdon tulee pystyä kehittämään nykypäivän monimuotoisissa kouluissa tarvittavaa laajempaa osaamista. Koulun johto ei voi enää työskennellä yksin, ja sen tulee ottaa muut mukaan jakamalla ja hajauttamalla johtamistehtäviä ja työskentelemällä yhdessä useiden kumppanien kanssa paikallisyhteisössä ja sen ulkopuolella. Koulun johdon mahdollinen rooli muutosjohtajina laajemmassa järjestelmä uudistuksessa on tunnustettava selvästi.

Tutkimus on tunnistanut kolme pääasiallista johtamistehtävää, jotka on toteutettava, jotta inklusiiviset koulut toimisivat tehokkaasti. Nämä ovat suunnan määrittäminen, organisaation kehittäminen ja ihmisten kehittäminen.

- **Suunnan määrittäminen:** Johtajuus on tärkeää strategisen suunnan antamiseksi, keskittyen inklusiivisen käytännön taustalla oleviin arvoihin ja inklusiivista käytäntöä tukevaan keskusteluun.

- **Organisaation kehittäminen:** Johtajat ja johtoryhmät ovat vastuussa kollegiaalisen, vuorovaikutteisen ja opettajia ja oppijoita tukevan koulukulttuurin ylläpitämisestä koko koulutusprosessin ajan. Näiden toimintojen toteuttaminen antaa koulun johdolle mahdollisuuden luoda oppimisympäristöön keskittyvä inklusiivinen koulukulttuuri, jossa jokainen oppija on arvokas osallistuja, jonka odotetaan saavuttavan tuloksia laadukkaana koulutuksen aikana.
- **Ihmisten kehittäminen:** Johtajuus on yksi tärkeimmistä opetuksen laatuun vaikuttavista tekijöistä, mikä on tärkein vaikuttaja oppijan suoritukseen koulutasolla. Käytännön toimien tukeminen, seuranta ja arviointi opetuksessa ovat tämän strategisen roolin keskiössä.

Näiden tehtävien toteuttaminen tukee johtajia inklusiivisemmän oppimisympäristön kehittämisessä. Näiden tehtävien lisäksi **inklusiivisen koulun johtamisessa** on torjuttava eriarvoisuutta yhteisön luomiseksi ja tuettava kaikkien oppijoiden täyttä osallistumista. Täten **inklusiivisella koulun johdolla** on **visio**, että "kaikilla oppijoilla on ikään katsomatta mahdollisuus saada, yhdessä ikätoveriensä ja ystäviensä kanssa, merkityksellistä ja korkealaatuista opetusta omissa paikallisyhteisössään".<sup>1</sup>

### Inklusiivisen koulun johtamisen roolit ja vastuut opetusjärjestelmissä

Inklusiivisen koulun johdon on täytettävä tietyt roolit ja velvollisuudet toteuttaakseen edellä mainitut ydintoiminnot. Koulun johto on vastuussa linjausten ja lainsäädännön muuttamisesta inklusiivisen opetuksen käytäntöjen kehittämiseksi muokkaamalla kouluympäristön ja sidosryhmien kannalta merkityksellisiä linjauksia.

Toteuttaakseen tämän koulun johdon on täytettävä roolinsa ja suoritettava velvollisuutensa opetusjärjestelmässä kaikkien yksittäisten oppijoiden, koulun ja paikallisyhteisön tasolla sekä kansallisella ja alueellisella tasolla.

## OPPIJAKOHTAINEN TASO



- Oppijakeskeisiin käytäntöihin ja oppijoiden kuuntelemiseen vaikuttaminen, personointi (ydin)
- Sen varmistaminen, että opettajat ottavat vastuun kaikista oppijoista
- Innovatiivisen ja joustavan näyttöön perustuvan pedagogiikan ja käytännön toimien tukeminen luokahuoneissa
- Luokkahuonekäytäntöjen seuraaminen, jotta kaikille voidaan taata laadukas koulutus
- Yhteistyökulttuurin kehittäminen – positiiviset ja luottamukselliset ihmissuhteet
- Tietojen käyttäminen opettajien pohdinnan ja jatkuvan kehittymisen perustana

## KOULUN TASO



- Koulun organisaation ja resurssien ohjaaminen sekä niihin vaikuttaminen tasavertaisuuden periaatteiden mukaisesti
- Oppimisyhteisön ottaminen mukaan itsearviointiin ja tietojen arviointi tarkoituksena koulun kehittämisestä tiedottaminen
- Mahdollisuuksien tarjoaminen ammatilliseen kehittymiseen
- Tuen jatkumisen takaaminen kaikille sidosryhmille
- Kaikkien etiikkaan sitoutuminen
- Sen varmistaminen, että opetussuunnitelma ja arviointi ovat tarkoituksenmukaisia ja täyttävät kaikkien oppijoiden tarpeet
- Kaikkien perheiden ottaminen aktiivisesti mukaan

<sup>1</sup> Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, 2015. *Kehittämiskeskuksen inklusiivisia opetusjärjestelmiä koskeva tausta-asiakirja*. Odense, Tanska.  
[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), p. 1

## PAIKALLISYHTEISÖN TASO



- Kumppanuusien kehittäminen tukipalvelujen, muiden järjestelmätasojen koulujen/laitosten ja paikallisyhteisön yritysten kanssa
- Koulun kyvyn kehittäminen monimuotoisuuteen tutkimukseen osallistumisen ja yhteistyöhön perustuvan ammatillisen kehittämisen avulla, esim. yliopistojen kanssa
- Henkilöresurssien johtaminen varmistamalla sitoutuminen yhteiseen visioon inklusiosta
- Taloudellisten resurssien hallitseminen koko kouluyhteisön tarpeet huomioon ottaen

## KANSALLINEN/ALUEELLINEN TASO



- Tasavertaisuuden ja inklusiivisen opetuksen osalta kansallisten linjausten ja inklusiivisen opetuksen kehittämiseen vaikuttaminen konsultaation ja viestinnän avulla
- Linjausten sovittaminen ja toteuttaminen koulun olosuhteisiin ja arvoihin sopivilla tavoilla ja opetussuunnitelmaa ja arviointikehystä, ammatillista kehitystä, rahoitusta ja resurssien kohdentamista sekä laatuanalyysia ja vastuullisuutta koskevien muutoksien hallitseminen koulutasolla.

### Kaavio 1. Inklusiivisen koulun johtamisen roolit ja vastuut eri koulutustasoilla

Inklusiivisen koulun johtamisen roolit ja vastuut eivät ole riippumattomia niihin vaikuttavista linjauksista. **Linjauksia koskevien tukitoimien** tulee mahdollistaa yksittäisen koulun johdon tai johtoryhmien työskentely visionsa saavuttamiseksi.

### Keskeiset politiikan välineet inklusiivisen koulun johtamisen tukemiseksi

**Inklusiivisen koulun johtamista tukevat toimenpiteet ovat olemassa sääntelyjärjestelmässä, joka määrittelee inklusiivisen opetuksen yleisesti ja määrittää, mitkä resurssit ovat käytettävissä, mitä päätöksiä voidaan tehdä ja mistä johtajat ovat vastuussa.**

Koulun johdolle ja koulun johtajille on olemassa yleiset puitteet, mutta niistä puuttuu suurelta osin **inklusiivisen** koulun johtamisen ulottuvuus.

Jotta inklusiivisen koulun johtoa voidaan tukea edellä mainittujen roolien ja ydintoimintojen täyttämässä, koulun johtoa koskevien linjausten tulisi tarjota kolme keskeistä politiikan välinettä: saatavuus, itsenäisyys ja vastuu. Nämä vaikuttavat siihen, miten koulun johto voi hoitaa roolinsa ja täyttää velvollisuutensa. Ne voivat määrittää koulun johdon tehokkuuden inklusiivisen koulun luomisessa ja johtamisessa.

Koulun johdolla tulee olla **saatavilla** erityisesti:

- tukea sekä virallisten kehittymismahdollisuuksien kautta että laajemmasta yhteistyöstä kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa kaikilla järjestelmätasoilla
- resursseja työvoiman kykyjen kehittämiseen koulutuksen, ryhmätyön ja tiedonvaihdon avulla.

Koulun johtajat tarvitsevat **itsenäisyyttä** tehdäksään näyttöön perustuvia päätöksiä koulun strategisesta suunnasta, kehittämisestä ja organisaatiosta. Nämä voivat sisältää päätöksiä seuraavista asioista:

- opetussuunnitelman, arvioinnin ja akkreditointikehyksen mukauttaminen sen varmistamiseksi, että ne vakiinnuttavat korkeat odotukset ja vastaavat paikallisyhteisön ja oppijoiden tarpeisiin
- opettajien ja henkilökunnan nimittäminen ja kehittäminen
- ennakoiva työ muiden virastojen ja paikallisyhteisön kanssa
- rahoitus ja oikeudenmukainen resurssien kohdentaminen.

**Vastuun** osalta koulun johdon tulee:

- pystyä esittämään visio, arvot ja tulokset, joista he (ja muut sidosryhmät) haluavat tulla vastuuseen (esim. tasavertaisuus, syrjimättömyys ja kaikkien oppijoiden henkilökohtaisten, sosiaalisten ja akateemisten vaatimusten täyttäminen)
- olla vastuussa (oppijoille, perheille, paikallisyhteisölle) muiden linjausten osa-alueiden kanssa yhteensopivien mekanismien avulla, jotta varmistetaan tuki inklusiiviselle koulutuspolitiikalle ja käytännöille
- toimia johtavassa roolissa seurannassa, itsearvioinnissa ja arvioinnissa yhdessä tärkeimpien sidosryhmien kanssa, jotta he voivat tarjota tietoa oppijoiden tuloksista ja arvioida tietoja tapahtuneesta edistyksestä tiedottamiseksi.

Eurooppalaisen ja kansainvälisen kirjallisuuden ja linjausten analysointi paljasti, että vastuuvollisuustoimien painopiste ei aina ole resurssien, tuen ja ammatillisen kehityksen saatavuuden tason tai koulujohtajien itsenäisyyden asteen mukaista heidän suorittaessaan ydintoimintojaan koskien suunnan määrittämistä, organisaation kehittämistä ja ihmisten kehittämistä.

## INKLUSIIVISEN LÄHESTYMISTAVAN KEHITTÄMINEN JA TUKEMINEN



Tasapainon löytäminen koulun johdon vastuulla olevien **standardien** ja näiden saavuttamiseen tarjottujen **poliittisten tukitoimien** välillä oli keskeinen tavoite kehitettäessä linjausten viitekehystä ja erityisesti itsetutkiskeluvälinettä.

**On olennaisen tärkeää, että linjaukset tukevat tehokkaan ja inklusiivisen koulun johtajuuden kehittämistä ja toteutusta, mikä voi lisätä tasavertaisuutta, tasa-arvoa ja hyvinvointia koulutuksessa. Tämän saavuttamiseksi on tarpeen tunnistaa kuilut koulun johdon vastuulla olevien standardien ja heidän käytettävissään olevien poliittisten tukitoimien välillä.**

### Linjausten viitekehysten kehittäminen inklusiivisen koulun johtamisen tukemiseksi

Linjausten viitekehys auttaa maita tukemaan koulun johtoa näiden pyrkimyksissä taata kaikkien oppijoiden täysi osallistuminen, parantaa oppijoiden suorituksia ja tukea heidän hyvinvointiaan ja yhteenkuuluvuuden tunnettaan. Tämä sopii yhteen Kehittämiskeskuksen ja sen jäsenmaiden pyrkimysten kanssa edistää inklusiivista laajemmin yhteiskuntaan pitkällä aikavälillä.

Linjausten viitekehystä voidaan käyttää yhteistyössä, tiedonvaihdoissa tai päätöksenteossa. Tavoitteena voi olla yksityiskohtaisempien linjausten kohdistaminen, jatkuva ylläpito tai seuranta tai olemassa olevien linjausten jatkokehittäminen inklusiivisen opetuksen laajemman tavoitteen saavuttamiseksi.

Linjausten viitekehys voi:

- **Antaa panoksensa uusien linjausten kehittämiseen ja tarjota perustan sille:** Se tarjoaa suunnitelman keskeisistä elementeistä, jotka voidaan sisällyttää linjauksiin, jotka keskittyvät tukemaan inklusiivista koulun johtoa tai joilla voidaan käsitellä koulun johdon roolia laajemmissa inklusiivisen opetuksen linjausten viitekehyksissä.
- **Tukea olemassa olevien linjausten ja politiikan viitekehysten tarkistamista ja jatkokehittämistä:** Linjausten viitekehys tunnustaa, että tuki inklusiiviselle koulun johdolle voi esiintyä yksittäisenä linjauksena tai monialaisena eri linjauksissa ja eri linjaustenteon tasoilla. Jos on olemassa linjauksia inklusiivista koulun johtoa tai yleisesti koulun johtoa koskien, linjausten viitekehys voi auttaa:
  - tarkistamaan ja parantamaan nykyisiä linjauksia, jotka tukevat inklusiivista koulun johtoa
  - kehittämään nykyisiä yleisiä koulun johtoa koskevia linjauksia inklusiivisen lähestymistavan varmistamiseksi.
- **Antaa virikkeitä itsearviointiin (erityisesti inklusiivisen koulun johdon käsitteestä, koulun johdon roolista inklusiivisessa opetuksessa ja johdon koulutuksesta):** Riippumatta linjausten kehittämisestä tai tarkistamisesta, linjausten viitekehysten keskeiset elementit tarjoavat puitteet keskustelulle ja itsearvioinnille inklusiivisen koulun johdon käytännöistä ja koulun johtajien rooleista.

Linjausten viitekehys sisältää:

- Laajemman **linjauksia koskevan mandaatin** koulun johtoon keskittyvien ja siihen vaikuttavien linjausten kontekstualisoimiseksi. Mandaatti viittaa useisiin kansainvälisiin ja Euroopan tason ohjeisiin. Sitä voidaan laajentaa linjauksilla ja lainsäädännöllä, jotka ottavat huomioon maakohtaiset olosuhteet, historian ja kehityspolun.
- **Poliittinen visio**, joka hahmottelee ihanteen, jonka saavuttamiseen linjaukset keskittyvät.
- **Ohjaavat periaatteet**, jotka tukevat strategiaa tai viitekehystä inklusiivisen koulun johtamisen tukemisessa. Inklusiivisen koulun johtamista tukevat linjaukset eivät välttämättä muodosta itsenäistä asiakirjaa, vaan ne sisältyvät moniin muihin. Monissa maissa tavoitteet, päämäärät ja strategiat on sisällytetty muihin koulutusta koskeviin linjauksiin ja toimiin.
- **Poliittinen tavoite**, joka tarjoaa kohteen, joka saavutetaan työllä inklusiivisessa opetusjärjestelmässä.
- **Poliittiset päämäärät, jotka tulisi erityisesti saavuttaa.**
- **Standardien viitekehys** toiveista, joita koulun johdon toivotaan toteuttavan.
- **Toimenpiteet**, jotka tukevat näiden standardien saavuttamista.

**Visio inklusiivista koulun johtamista tukevasta linjausten viitekehuksesta on, että olemassa olevat ja kehittyvät linjaukset tukevat koulun johtoa kehittämään ilmapiiriä ja toteuttamaan käytäntöä, jossa kaikille oppijoille tarjotaan mielekästä, korkealaatuista koulutusta, korkeat odotukset saavutuksilleen, hyvinvointia ja tunne kuulumisesta oikeudenmukaiseen kouluympäristöön.**

Linjausten viitekehys kunnioittaa maiden välisiä eroja. Se on avoimen lähdekoodin työväline, jota jokainen maa voi vapaasti mukauttaa omiin olosuhteisiinsa.

### **Itsearviointin ja järjestelmällisen vuoropuhelun tukeminen linjausten ja käytännön välisten kuilujen kuromiseksi**

Koulun johdon käytännöt eivät ole riippumattomia niihin vaikuttavista linjauksista. Linjausten viitekehys esittelee siksi yksityiskohtaisesti ehdotetut **standardit**, joita vaaditaan, jotta koulun johto edistäisi inklusiota, ja **toimenpiteet**, joita tarvitaan näiden standardien saavuttamiseksi.

Itsearviointiväline perustuu linjausten viitekehysten standardeihin ja toimenpiteisiin, ja sen tarkoituksena on kuroa umpeen kuilua koulun johdolle asetettujen linjauksien odotusten ja koulun johdon tuen tarpeen välillä. Ohjatun ja syvällisen pohdinnan kautta itsearviointiväline edistää ammatillista vuoropuhelua ja yhteistyöhön perustuvaa linjausten kehittämistä kouluissa ja koulujen välillä sekä eri linjaustenteon tasoilla.

Itsearviointiväline on tarkoitettu:

- koulun johdolle ja johtoryhmille, jotka tarvitsevat ohjausta inklusiivisen johtajuuden käytäntöjen soveltamiseen ja kehittämiseen
- päättäjille, jotka ovat vastuussa inklusiivista opetusta koskevien linjausten kehittämisestä ja täytäntöönpanosta kansallisella, alueellisella ja/tai paikallisella tasolla.

Sitä voidaan käyttää kaikilla linjaustenteon tasoilla kansallisesta hallinnosta paikallishallintoon.

Tämä työväline auttaa koulun johtoa ja johtoryhmiä – sekä päätöksentekijöitä – arvioimaan, mikä on heidän nykytilanteensa matkalla kohti inklusiivista koulun johtamista. Työväline tarjoaa kolme vaihtoehtoa itsearviointiin:

1. **Pohdintaa koulun johdolle** siitä, kuinka kehittää omaa inklusiivista käytäntöään inklusiivisen opetuksen saavuttamiseksi. Tässä on mahdollista keskittyä tiettyyn rooliin tai näkökohtaan koskien johtajuustoimintoja, jotka muodostavat työvälineen kehityksen.
2. **Pohdintaa päättäjille** tarvittavista linjaustoimista inklusiivisen koulun johdon tukemiseksi käytännön toimissa.
3. **Koulujen johtajien ja päättäjien yhteistä pohdiskelua ja vuoropuhelua** kunkin alueen keskeisistä kysymyksistä, joihin on puututtava.

Ohjaavat kysymykset opastavat sidosryhmiä pohdiskeluihin sekä käytännön että linjausten tasolla vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on nykyinen tilanne?



- Mitkä ovat tärkeimmät vahvuutemme, haasteemme ja mahdollisuutemme kehittyä edelleen?
- Mitkä ovat painopistealueitamme, jotka täytyy ottaa huomioon?

Koulun johto ja päättäjät voivat **yhdessä** kohderyhmissä pohtia ohjaavien kysymysten avulla, mihin toimiin on ryhdyttävä prioriteettien tunnistamisen jälkeen.

Itsetutkiskeluväline tunnistaa maiden erilaiset linjausten ja käytännön olosuhteet sekä koulutusalan asiantuntijoiden aikarajoitukset. Siksi se on mukautettavissa. Tavoitteena on yhteinen vuoropuhelu, joten ihannetapauksessa tulisi käyttää kaikkia kolmea itsetutkiskeluvaihtoehtoa. Kahta ensimmäistä vaihtoehtoa voidaan kuitenkin käyttää itsenäisesti tai keskittyen johonkin ydintoimintoon, joka toimii perustana yhteiselle vuoropuhelulle tiettyjen sidosryhmien kanssa työskenteleville. Asiakirja sisältää ohjeita työväliseen käyttöön ja mukauttamiseen eri maiden olosuhteisiin.

**Koulun johtoa tukevien toimenpiteiden olemassaoloa ja tehokkuutta käsittelevän ohjatun pohdinnan ja järjestelmällisen vuoropuhelun avulla päättäjät voivat saada käsityksen alueista, joihin on puututtava. Linjausten ja käytännön välisen kuilun tiedostaminen voi auttaa löytämään tasapainon sen välillä, mistä koulujen johtajat ovat vastuussa ja mitä resursseja heillä on saatavillaan sekä kuinka itsenäisiä he ovat päätöksenteossaan omissa kouluissaan.**

Lisäarvoa saadaan siitä, että järjestelmällinen vuoropuhelu tuo uusia mahdollisuuksia tiedonvaihtoon ja yhteistyöhön eri sidosryhmien kesken kaikilla linjausten tasoilla.

## LOPPUHUOMAUTUKSET



Kehittämiskeskukseen tavoitteena on olla aktiivinen toimija linjausten muuttamisessa. Kaikki Kehittämiskeskukseen työ keskittyy tukemaan sen jäsenmaiden pyrkimyksiä saavuttaa visio inklusiivisesta opetuksesta. Kehittämiskeskukseen **monivuotisessa toimintaohjelmassa 2021–2027** tunnustetaan tämä. Siinä todetaan, että virasto pyrkii "tukemaan päättäjien pyrkimyksiä muuntaa kaikkien oppijoiden korkealaatuisen inklusiivisen opetuksen yksilöidyt linjauksia koskevat painopisteet toteutettaviksi käytännön toimiksi".<sup>2</sup>

Yksi osa tätä on tuettu vuoropuhelu linjausten ja käytännön välillä. Koulun johtoa koskien SISL-projektin tuotokset voivat auttaa kuroma umpeen koulun johdolle asetettujen linjauksia koskevien odotusten ja koulun johdon tukitarpeen välistä kuilua.

Kaikki tuotokset ovat ilmaisia tai avoimen lähdekoodin materiaaleja. Ne on kehitetty osallistavan lähestymistavan avulla maiden kanssa ja niitä varten. Tämä varmistaa, että ne ovat käyttökelpoisia ja mukautettavissa sekä kunnioittavat maiden matkaa kohti entistä inklusiivisempaa opetusjärjestelmää.

Lisätietoja ja kaikki SISL-hankkeen tuotokset ovat saatavilla hankkeen verkkosivuilla: [www.european-agency.org/projects/SISL](http://www.european-agency.org/projects/SISL)

<sup>2</sup> Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Monivuotinen toimintaohjelma 2021–2027]. Odense, Tanska.  
[www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027](http://www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027), s. 5