Inklusiivinen koulun johtaminen

**Väline linjausten ja käytäntöjen itsearviointiin**

**Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus**

Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus (jäljempänä kehittämiskeskus) on riippumaton ja hallinnollisesti itsenäinen organisaatio. Kehittämiskeskusta osarahoittavat opetusministeriöt sen jäsenmaissa ja Euroopan komissio Euroopan unionin (EU) koulutusohjelman toiminta-avustuksen kautta.

Euroopan komission tuki tämän julkaisun tuottamiseen ei tarkoita sitä, että sisältö, joka kuvastaa pelkästään tekijöiden näkemyksiä, saa kannatusta, eikä komissiota voida saattaa vastuuseen niiden sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

Yksittäisten henkilöiden tässä asiakirjassa esittämät mielipiteet eivät välttämättä edusta kehittämiskeskuksen, sen jäsenmaiden tai Euroopan komission virallisia näkemyksiä.

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

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

Tämä julkaisu on avoimen lähdekoodin resurssi. Tämä tarkoittaa, että sinulla on julkaisuun vapaa pääsy ja voit käyttää, muokata ja jakaa sitä mainitsemalla lähteenä Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskuksen. Lisätietoja kehityskeskuksen avoimen saatavuuden linjauksesta: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Voit viitata tähän julkaisuun seuraavasti: Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, 2021. *Inklusiivinen koulun johtaminen: Väline linjausten ja käytäntöjen itsearviointiin.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir ja M. Bilgeri, toim.). Odense, Tanska

Kehittämiskeskus tunnustaa kiitollisena hankkeen maakohtaisten työryhmien jäsenten panoksen: László Kiss ja Andrea Perlusz, Unkari; Brendan Doody ja Anna Mai Rooney, Irlanti; Josanne Ghirxi ja Alexandra Vella, Malta; Elisabeth Högberg ja Niclas Rönnström, Ruotsi.

Tämä teos on lisensoitu [Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Voit vapaasti jakaa ja muokata tätä julkaisua.

Tässä raportissa esitetyn tiedon saavutettavuuden helpottamiseksi raportti on saatavana myös sähköisenä versiona 26 kielellä. Sähköiset versiot löytyvät kehittämiskeskuksen sivustolta osoitteesta [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/).

Tämä on käännös alkuperäisestä englanninkielisestä tekstistä. Jos käännöksen tietojen tarkkuus on epävarmaa, tutustu alkuperäiseen englanninkieliseen tekstiin.

ISBN: 978-87-7110-974-0 (sähköinen)

**Sihteeristö**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Puh.: +45 64 41 00 20

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

**Brysselin toimisto**

Rue Montoyer, 21

BE-1000 Brussels Belgium

Puh.: +32 2 213 62 80

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

**SISÄLLYS**

[Johdanto 5](#_Toc113633815)

[Itsearviointivälineen tarkoitus ja käyttö 6](#_Toc113633816)

[Koulun johdon itsearviointi 8](#_Toc113633817)

[Ohjeita koulun johdolle ja johtoryhmille 8](#_Toc113633818)

[Vaihe 1: Tunnistaa, mitä käytäntö nykyhetkellä saavuttaa sekä mitkä ovat sen tärkeimmät vahvuudet ja haasteet 9](#_Toc113633819)

[Vaihe 2: Priorisoi asiat, jotka on käsiteltävä inklusiivisen käytännön saavuttamiseksi 9](#_Toc113633820)

[Vaihe 3: Tunnistaa, mitä linjausten tukitoimia on käytössä tai mitä toimia tarvitaan inklusiivisten käytäntöjen tukemiseksi 9](#_Toc113633821)

[1. Inklusiivisen koulun johdon rooli suunnan määrittämisessä 11](#_Toc113633822)

[2. Inklusiivisen koulun johdon rooli organisaation kehittämisessä 15](#_Toc113633823)

[3. Inklusiivisen koulun johdon rooli ihmisten kehittämisessä 20](#_Toc113633824)

[Päättäjien itseARVIOINTI 24](#_Toc113633825)

[Ohjeita päättäjille 25](#_Toc113633826)

[Vaihe 1: Tunnistamaan, mitkä tarpeelliset linjauksia koskevat toimenpiteet ovat käytössä, tarvitsevat parannuksia tai saattavat puuttua 25](#_Toc113633827)

[Vaihe 2: Tunnistamaan, mitkä toimenpiteet ovat mahdollisia prioriteetteja ja mitkä on otettava huomioon linjausten jatkokehittelyssä 25](#_Toc113633828)

[A. Tarvittavia linjauksia koskevia toimenpiteitä tukemaan inklusiivisen koulun johdon roolia suunnan määrittämisessä 26](#_Toc113633829)

[B. Tarvittavia linjauksia koskevia toimenpiteitä tukemaan inklusiivisen koulun johdon roolia organisaation kehittämisessä 29](#_Toc113633830)

[C. Tarvittavia linjauksia koskevia toimenpiteitä tukemaan inklusiivisen koulun johdon roolia ihmisten kehittämisessä 34](#_Toc113633831)

[Koulujen johtajien ja päättäjien yhteinen itseARVIOINTI 38](#_Toc113633832)

[Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista suunnan määrittämisessä 39](#_Toc113633833)

[1. Mikä on nykyinen tilanne? Tiedonvaihto vahvuuksista, mahdollisuuksista ja aihealueista, joita voidaan tutkia tarkemmin 39](#_Toc113633834)

[2. Mihin haluamme päästä? Keskustelua parannuskohteista ja yhteisistä   
tavoitteista 41](#_Toc113633835)

[3. Mihin me sitoudumme? Tiedonvaihto, joka johtaa molempien osapuolten toteuttamiin toimiin 42](#_Toc113633836)

[Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista organisaation kehittämisessä 44](#_Toc113633837)

[1. Mikä on nykyinen tilanne? Tiedonvaihto vahvuuksista, mahdollisuuksista ja aihealueista, joita voidaan tutkia tarkemmin 44](#_Toc113633838)

[2. Mihin haluamme päästä? Keskustelua parannuskohteista ja yhteisistä   
tavoitteista 46](#_Toc113633839)

[3. Mihin me sitoudumme? Tiedonvaihto, joka johtaa molempien osapuolten toteuttamiin toimiin 48](#_Toc113633840)

[Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista ihmisten kehittämisessä 49](#_Toc113633841)

[1. Mikä on nykyinen tilanne? Tiedonvaihto vahvuuksista, mahdollisuuksista ja aihealueista, joita voidaan tutkia tarkemmin 49](#_Toc113633842)

[2. Mihin haluamme päästä? Keskustelua parannuskohteista ja yhteisistä   
tavoitteista 51](#_Toc113633843)

[3. Mihin me sitoudumme? Tiedonvaihto, joka johtaa molempien osapuolten toteuttamiin toimiin 52](#_Toc113633844)

[Liite 1: Ohjausta itsearviointivälineen käyttöön 55](#_Toc113633845)

[Osio 1: Roolit ja vastuualueet 55](#_Toc113633846)

[Järjestävä tiimi 55](#_Toc113633847)

[Itsearviointitoiminnan osallistujat 56](#_Toc113633848)

[Osio 2: Käytännön organisaatio 56](#_Toc113633849)

[Osallistujien etsiminen ja kutsuminen 56](#_Toc113633850)

[Kohderyhmien järjestäminen ja esityslistaehdotus 57](#_Toc113633851)

[Osio 3: Itsearviointityövälineen käytön raportoinnista 58](#_Toc113633852)

[Liite 2: Itsearviointivälineen mukauttaminen maiden olosuhteisiin 59](#_Toc113633853)

[Liite 3: Termisanasto 61](#_Toc113633854)

[Viitteet 68](#_Toc113633855)

Johdanto

Tämä itsearviointiväline on Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskuksen (jäljempänä kehittämiskeskus) [Inklusiivisen koulun johtamisen tukeminen](https://www.european-agency.org/projects/SISL) -hankkeen eli SISL-hankkeen (Supporting Inclusive School Leadership) tuotos. Työväline perustuu SISL-hankkeen toimintakehykseen, jonka otsikko on *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) [*Inklusiivinen koulun johtaminen: Käytännön opas linjausten kehittämiseen ja tarkistamiseen*] (Kehittämiskeskus, 2020a). Linjausten viitekehys määrittelee vision, ohjaavat periaatteet, tavoitteet ja päämäärät sekä viitekehyksen ehdotetuille standardeille ja vastaaville noudatettavia linjauksia koskeville toimenpiteille inklusiivisen koulun johtamisen tukemiseksi.

Itsearviointiväline perustuu näistä kahteen viimeiseen: tavoitteena oleviin standardeihin inklusiiviseen koulun johtamisesta ja tukea antavaan linjausten viitekehykseen. Se mahdollistaa pohdiskelun ja tiedonvaihdon eri sidosryhmien kesken korjattavien puutteiden havaitsemiseksi. Linjausten viitekehys ja itsearviointiväline kehitettiin kehittämiskeskuksen tiimin ja maakohtaisten työryhmien välisen jatkuvan yhteistyöprosessin kautta.

Tämän itsearviointivälineen tarkoituksena on edistää ammatillista vuoropuhelua ja yhteistyöhön perustuvaa linjausten kehittämistä kouluissa ja koulujen välillä sekä eri linjaustenteon tasoilla. Se on tarkoitettu:

* koulun johdolle ja johtoryhmille, jotka tarvitsevat ohjausta inklusiivisten johtamiskäytäntöjen omaksumiseksi ja kehittämiseksi
* päättäjille, jotka ovat vastuussa inklusiivista koulutusta koskevien linjausten kehittämisestä ja toteuttamisesta kansallisella, alueellisella ja/tai paikallisella tasolla.

Tämän työvälineen yhteydessä **inklusiivisella opetuksella** tarkoitetaan sen laajinta merkitystä. Se tarkoittaa oppijoiden osallistumisen maksimoimista, suoritusten nostamista, [hyvinvoinnin](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) tukemista ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomista **kaikille** oppijoille, myös syrjäytymisuhan alle oleville.

Työväline perustuu kahteen pääelementtiin, jotka on tunnistettu [hankkeen toimintakehyksessä](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): koulun johdolletavoitteena oleviin [standardeihin](#Standards) ja linjauksia koskeviin toimenpiteisiin, joita tarvitaan koulun johdon tukemiseen näiden standardien saavuttamiseksi. Katso [liitteestä 2](#ANNEX2) lisätietoja työvälineen mukauttamisesta maakohtaisiin olosuhteisiin.

Tässä asiakirjassa **koulun johdolla** viitataan kaikkiin kouluissa ja oppimisyhteisöissä johtotehtävissä toimiviin. Työväline perustuu johtajuutta koskevaan tutkimukseen. Tällä alalla on ero johtajien ja johtajuuden välillä. Pääsääntöisesti johtajuutta pidetään organisatorisena tehtävänä, joka on jaettu tai [hajautettu](#distributed) useiden henkilöiden kesken. Oikeudellinen näkemys johtajuudesta voi edellyttää yhtä johtajaa. Tutkimuslähtöinen lähestymistapa kuitenkin edellyttää johtajuutta kollektiivisena ilmiönä. Tämän työvälineen lähtökohtana on, että jokaisen koulun johtajan tulee pyrkiä olemaan [**osallistava koulun johtaja**](#leader) ja hänen tulee harjoittaa **inkluusiota edistävää** [**koulun johtajuutta**](#Schoolleadership).

**Inklusiivisella koulun johdolla** on **visio**, että "kaikilla oppijoilla on ikään katsomatta mahdollisuus saada, yhdessä ikätoveriensa ja ystäviensä kanssa, merkityksellistä ja korkealaatuista opetusta omassa paikallisyhteisössään" (Kehittämiskeskus, 2015a, s. 1).

Inklusiivinen koulun johtaminen ei ole riippumaton siihen vaikuttavista linjauksista. **Linjauksia koskevien tukitoimien** tulisi mahdollistaa yksittäisen koulun johdon tai johtoryhmien työskentely [visionsa](#Vision) saavuttamiseksi.

Itsearviointivälineen tarkoitus ja käyttö

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**](#School_leaders) siitä, kuinka kehittää omaa inklusiivista käytäntöään inklusiivisen opetuksen saavuttamiseksi. Työväline kehottaa **koulun johtoa** arvioimaan omia käytäntöjään. Kysymykset perustuvat tavoitteena oleviin standardeihin, joita pidetään inklusiivisen koulun johtamisen indikaattoreina ja keinona saavuttaa laajempi tavoite, inklusiivinen opetus kaikille.
2. [**Pohdintaa päättäjille**](#Policy_makers) tarvittavista linjaustoimista inklusiivisen koulun johdon tukemiseksi käytännön toimissa.
3. **Koulujen johtajien ja päättäjien** [**yhteistä pohdiskelua**](#Joint) **ja vuoropuhelua** kunkin alueen keskeisistä kysymyksistä, joihin on puututtava. Ohjaavat kysymykset edistävät keskustelua siitä, mihin toimiin on ryhdyttävä prioriteettien tunnistamisen jälkeen.

Tavoitteena on yhteinen vuoropuhelu, joten ihannetapauksessa kaikkia kolmea itsearviointivaihtoehtoa tulisi käyttää. Kahta ensimmäistä vaihtoehtoa voidaan kuitenkin käyttää itsenäisesti tai yhdessä pohjana yhteiselle pohdinnalle kaikilla tasoilla keskittymällä alla lueteltuihin yksittäisiin ydintoimintoihin tai työskentelemällä tiettyjen sidosryhmien kanssa.

Ennen yhteisen itsearvioinnin loppuun suorittamista tulee saattaa loppuun sekä koulun johdon että päättäjien itsearviointi. Nämä voidaan suorittaa kokonaan tai rajoittuen yksittäisiin osioihin, joita ovat [suunnan määrittäminen](#SettingDirection), [organisaation kehittäminen](#Organisational) ja [ihmisten kehittäminen](#Human). On myös mahdollista keskittyä tiettyihin kategorioihin yksittäisten osioiden sisällä.

Kysymykset sekä käytännön että linjausten tasolla tarjoavat ohjausta seuraaviin kysymyksiin vastaamiseen:

* Mikä on nykyinen tilanne?
* Mitkä ovat tärkeimmät vahvuutemme, haasteemme ja mahdollisuutemme kehittyä edelleen?
* Mitkä ovat painopistealueemme, jotka täytyy ottaa huomioon?

Kehyksen näiden kysymysten tutkiskeluun tarjoaa kolme [**inklusiivisen koulun johtajuuden**](#leadership) [**ydintoimintoa**](#Core):

* [**Suunnan määrittäminen**](#SettingDirection): Johtajuus on tärkeää suunnan määrittämiseksi keskittymällä inklusiivisen käytännön taustalla oleviin arvoihin ja inklusiivista käytäntöä tukevaan keskusteluun.
* [**Organisaation kehittäminen**](#Organisational): Johto ja johtoryhmät ovat ratkaisevassa roolissa inklusiivisten linjausten toteuttamisessa ja oikeudenmukaisen ja osallistavan käytännön kehittämisessä kouluissa. He ovat vastuussa sellaisen organisaatioympäristön luomisesta, joka tukee koulun käytäntöjä ja edistää koulun kehittämistä inklusiivisen opetuksen suuntaan. He ovat myös vastuussa kollegiaalisen, vuorovaikutteisen ja opettajia ja oppijoita tukevan koulukulttuurin ylläpitämisestä koko koulutusprosessin ajan. Näiden toimintojen toteuttaminen antaa koulun johdolle mahdollisuuden luoda oppimisympäristöön keskittyvä inklusiivinen koulu, jossa jokainen oppija on arvokas osallistuja, jonka odotetaan saavuttavan tuloksia laadukkaan koulutuksen aikana.
* [**Ihmisten kehittäminen**](#Human): Johtajuus on yksi tärkeimmistä opetuksen laatuun vaikuttavista tekijöistä, mikä on tärkein vaikuttaja oppijan suoritukseen koulutasolla. Ihmisten kehittämiseen kuuluu koulujen johtajien itsensä, opettajien ja koulujen henkilökunnan valmiuksien rakentaminen ja kehittäminen. Käytännön toimien tukeminen, [seuranta](#Monitoring) ja arviointi opetuksessa ovat keskeisessä asemassa tässä strategisessa roolissa.

Jokaisen toiminnon kohdalla kysymykset on ryhmitelty tiettyihin johtajuutta koskeviin, inkluusiota edistäviin kategorioihin tai näkökohtiin. Koulun johdon ei tarvitse vastata kaikkiin kysymyksiin kerralla. Sen sijaan he voivat käyttää työvälinettä pohtiakseen tiettyjä kategorioita ja näkökohtia.

Yhteistä pohdintaa varten muodostettavat kohderyhmät koostuvat koulun johdon ja päättäjien alustavaan pohdintaan osallistuneista sidosryhmistä.

Jos koulujen johdon ja johtoryhmien ja päättäjien välisen tiedonvaihdon mahdollistavia muodollisia rakenteita on jo olemassa, ne voivat helpottaa kohderyhmien muodostamista yhteistä pohdintaa silmällä pitäen. Ne eivät kuitenkaan ole yhteisen pohdinnan edellytys. Kohderyhmien tapaamiset voidaan järjestää yksittäisinä kokouksina sidosryhmien edustajien tiedonvaihtoa varten.

Tämä asiakirja sisältää kolme liitettä, jotka tukevat itsearviointivälineen käyttöä:

[Liite 1](#ANNEX1): Ohjausta itsearviointivälineen käyttöön. Tämä sisältää esimerkin Inklusiivisen opetuksen johtamisen tukeminen (SISL) -itsearviointivälineen käytön valmistamiseen ja ohjaamiseen.

[Liite 2](#ANNEX2): Itsearviointivälineen mukauttaminen maiden olosuhteisiin. Tässä selitetään vaiheet työvälineen mukauttamiseksi erilaisiin kansallisiin olosuhteisiin.

[Liite 3](#ANNEX3): Termisanasto

Koulun johdon itsearviointi

Tämä itsearviointivälineen osa on osoitettu koulun johdolle ja johtoryhmille. Se antaa heille mahdollisuuden pohtia inklusiivisia käytännön toimia koulun johdossa riippumatta siitä, millaisessa ympäristössä he työskentelevät.

**Koulujen johtoon ja johtoryhmiin** kuuluvat (mutta ei näihin rajoittuen) rehtorit, ylin ja keskijohto sekä johtavat opettajat, tukihenkilöstö, asiantuntijayhteisö ja tukipalvelut, koulujen johtokuntien jäsenet ja johtajuuden tukemisessa mukana olevat järjestelmän sidosryhmät.

Taulukoiden kysymykset perustuvat tavoitteena oleviin [**standardeihin**](#Standards) **inklusiivisen käytännön toteuttamiseksi koulun johdossa.**

Ohjeita koulun johdolle ja johtoryhmille

Itsearviointiväline kehottaa **koulun johtoa** arvioimaan omia käytäntöjään. Pohdinta voi auttaa:

Vaihe 1: Tunnistamaan, mitä käytäntö nykyhetkellä saavuttaa ja mitkä ovat sen tärkeimmät vahvuudet ja haasteet.

Vaihe 2: Priorisoimaan asiat, jotka on käsiteltävä inklusiivisen käytännön saavuttamiseksi.

Vaihe 3: Tunnistamaan, mitä linjausten tukitoimia on käytössä tai mitä toimia tarvitaan inklusiivisten käytäntöjen tukemiseksi.

Käyttäessään itsearviointivälinettä koulun johto voi päättää suorittaa loppuun ainoastaan vaiheen 1 tai jatkaa myös vaiheeseen 2 ja/tai 3.

Tämän osion taulukot on järjestetty [inklusiivisen koulun johtamisen](#leadership) kolmen ydintoiminnon mukaisesti. Jokainen taulukko sisältää joukon kysymyksiä, jotka keskittyvät yhteen koulussa inklusiivista käytäntöä edistävään johtajuuden näkökohtaan. Käyttäessään itsearviointivälinettä koulun johto voi keskittyä yhteen joukkoon kysymyksiä tietyssä ydintoiminnossa:

1. [Suunnan määrittäminen](#SettingDirection) kattaa koulun vision luomisen ja siitä viestimisen, keskittymisen oppijoihin ja linjausten vaikutukset.
2. [Organisaation kehittäminen](#Organisational) kattaa koulun johtamisen, yhteistyön sekä [seurannan](#Monitoring) ja tiedonkeruun.
3. [Ihmisten kehittäminen](#Human) kattaa koulun johdon valmiuksien kehittämisen, henkilöstön [ammatillisen oppimisen ja kehityksen](#ProfessionalLearningDevelopment) sekä seurannan ja arvioinnin käytännön toimien tukemisen.

Tämän työvälineen oletus on, että luetellut standardit vaaditaan inklusiivisen koulun johtamisen käytännön toimien aikaansaamiseksi.

Vaihe 1: Tunnistaa, mitä käytäntö nykyhetkellä saavuttaa sekä mitkä ovat sen tärkeimmät vahvuudet ja haasteet

Jokaisessa taulukossa on seitsemän saraketta.

* Sarakkeessa 1 on lista inklusiivisen koulun johdon standardeihin perustuvia kysymyksiä, jotka on suunnattu [inklusiiviselle koulun johdolle](#leader). Kysymyksissä käytetään sanaa "me", koska ihannetapauksessa inklusiivinen koulun johto ei työskentele eristyksissä, vaan tiimissä henkilöstön ja muiden sidosryhmien edustajien kanssa koulussa ja sen ulkopuolella.
* Seuraavissa neljässä sarakkeessa on tilaa osoittaa, missä määrin sarakkeen 1 kysymys on:
  + Mahdollinen (sarake 2): tätä käytäntöä ei ole vielä harkittu, mutta niin pitäisi tehdä.
  + Tulossa esille (sarake 3): tätä käytäntöä on harkittu, ja suunnittelu sen toteuttamiseksi on käynnissä
  + Käynnissä (sarake 4): käytäntö on osittain käytössä, ja on jo ryhdytty toimenpiteisiin sen toteuttamiseksi laajemminkin.
  + Pysyvä käytäntö (sarake 5): tämä käytäntö on pysyvä olennaisena osana koko koulun organisaatiota ja kulttuuria.
* Sarake 6 koskee vaihetta 3.
* Sarakkeessa 7 on tilaa kommenteille ja huomautuksille jokaista kysymystä varten.

Taulukoiden jälkeen on tilaa oleellisille lisätiedoille seikoista, joita taulukoissa ei ole käsitelty.

Vaihe 2: Priorisoi asiat, jotka on käsiteltävä inklusiivisen käytännön saavuttamiseksi

Kysymyksiin vastaaminen – joko tietyssä kategoriassa tai kaikissa taulukoissa – luo kokonaiskuvan inklusiivisen koulun johtamisprosessin vahvuuksista ja haasteista.

Taulukoiden jälkeen on muutama kysymys, jotka auttavat pohtimaan tuloksia. Nämä kysymykset auttavat vastaajia etsimään vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä priorisoimaan toimia inklusiivisen koulun johtamisen edistämiseksi.

Vaihe 3: Tunnistaa, mitä linjausten tukitoimia on käytössä tai mitä toimia tarvitaan inklusiivisten käytäntöjen tukemiseksi

Tila on tarkoitettu luettelolle inklusiiviseen koulun johtamiseen tarvittavista linjauksista, jotka puuttuvat kansallisista ja paikallisista linjauksista. Tätä tietoa voidaan käyttää vuoropuhelussa päättäjien kanssa, jotka haluavat parantaa inklusiivista koulun johtajuutta tukevia linjauksia.

Sarakkeessa 6 kysytään, missä määrin käytäntö tukee koulujen johtoa työskentelemään tehokkaasti kunkin näkökohdan parissa. Siinä luetellaan vastaavia linjaustoimia. Sarakkeessa 7 on tilaa kommenteille ja huomautuksille. Tässä käyttäjät voivat tarjota tietoja arviointinsa lähteistä sekä selventäviä tai arvioivia kommentteja tietyistä asiakohdista. Tällaisten tietojen tallentaminen voi toimia myös perustana keskustelulle todisteista koskien kehitettäviä ja edistettäviä aihealueita.

1. Inklusiivisen koulun johdon rooli suunnan määrittämisessä

[Suunnan määrittäminen](#SettingDirection) on inklusiivisen koulun johdon [ydintoimintaa](#Core). Se on tärkeää strategisen suunnan antamiseksi, keskittyen inklusiivisen käytännön taustalla oleviin arvoihin ja inklusiivista käytäntöä tukevaan keskusteluun.

Tätä toimintoa koskevat kysymykset on jaettu kolmeen kategoriaan: Koulun vision luominen ja siitä viestittäminen, keskittyminen oppijoihin ja linjausten vaikutukset.

Taulukko 1. Koulun vision luominen ja siitä viestittäminen

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Olemmeko yhdessä [kouluyhteisön](#community) kanssa tunnistaneet ja ilmaisseet selkeästi [vision inklusiivisesta opetuksesta](#Vision), joka perustuu lasten oikeuksiin ja [tasavertaisuuteen](#Equity)? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Viestimmekö koulun ohjaavaa visiota inkluusiosta ja kannustammeko opettajia ja henkilökuntaa sitoutumaan siihen? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Ohjaammeko ja vaikutammeko koulun organisaatioon ja resursseihin [tasavertaisuuden](#Equity) periaatteiden mukaisesti? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Edistämmekö jatkuvan kehittämisen, uudistuksen ja yhteistyön kulttuuria opetuksen, oppimisen ja [arvioinnin](#Formative) kehittämiseksi? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Yhdistämmekö koulun itsearvioinnin [inkluusiovisioon](#Vision)? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Taulukko 2. Keskittyminen oppijoihin

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Asetammeko korkeat odotukset kaikkien [oppijoiden hyvinvoinnille](#wellbeing) ja saavutuksille? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Helpotammeko ja vahvistammeko [oppijakeskeistä](#Learnercentred) käytäntöä? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Luommeko koko koulun kattavan ilmapiirin, jonka avulla oppijat voivat esittää näkemyksensä koulutuksen kaikissa vaiheissa? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Otammeko oppijoiden näkemykset vakavasti, harkitsemmeko niitä ja toimimmeko niiden mukaan? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Taulukko 3. Linjausten vaikutukset

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Voimmeko soveltaa ja toteuttaa linjauksia kouluympäristöömme ja arvoihimme sopivilla tavoilla? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Voimmeko vaikuttaa kansallisten linjausten kehittämiseen [tasavertaisuuden](#Equity) ja [inklusiivisen opetuksen](#Vision) osalta konsultaation ja viestinnän avulla [oikeuksiin perustuvan lähestymistavan](#Rightsbased) myötä? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Onko huomioon otettavia lisätietoja, joita ei ole käsitelty yllä olevissa kysymyksissä?**

**Pohdintaa koskien vastauksiamme suunnan määrittämisestä:**

1. Kuinka inklusiivisia ovat koulumme johdon käytännön toimet koulumme suunnan määrittämisessä?
2. Mitkä ovat vahvuutemme tässä suhteessa?
3. Mitä aihealueita meidän on kehitettävä/edistettävä edelleen?
4. Mitkä ovat kolme prioriteettiamme?
5. Millä alueilla linjauksien tulee tukea käytännön toimiamme?
6. Mistä asioista keskustelemme ensisijaisesti päättäjien kanssa?
7. Inklusiivisen koulun johdon rooli organisaation kehittämisessä

[Organisaation kehittäminen](#Organisational) on inklusiivisen koulun johdon [ydintoimintaa](#Core). Johto ja johtoryhmät ovat ratkaisevassa roolissa inklusiivisten linjausten toteuttamisessa ja oikeudenmukaisen ja osallistavan käytännön kehittämisessä kouluissa. He ovat vastuussa sellaisen organisaatioympäristön luomisesta, joka tukee käytäntöjä ja edistää koulun kehittämistä inklusiivisen opetuksen suuntaan. He ovat myös vastuussa kollegiaalisen, vuorovaikutteisen ja opettajia ja oppijoita tukevan koulukulttuurin ylläpitämisestä koko koulutusprosessin ajan. Näiden toimintojen toteuttaminen antaa koulun johdolle mahdollisuuden luoda oppimisympäristöön keskittyvä inklusiivinen koulu, jossa jokainen oppija on arvokas osallistuja, jonka odotetaan saavuttavan tuloksia laadukkaan koulutuksen aikana.

Tätä toimintoa koskevat kysymykset on jaettu kolmeen kategoriaan: Koulun johtaminen, yhteistyö ja [seuranta](#Monitoring) sekä tiedonkeruu.

Taulukko 4. Koulun johtaminen

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Hallitsemmeko koulutason muutoksia?  Esimerkiksi koskien:   * opetussuunnitelmaa ja arvioinnin viitekehystä * [ammatillinen oppiminen ja kehittyminen](#ProfessionalLearningDevelopment) * rahoitus ja resurssien jakaminen * laadunvarmistus ja vastuu |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 Hallitsemmeko taloudellisia resursseja koko [kouluyhteisön](#community) (oppijat, perheet ja koko koulun henkilökunta) tarpeisiin? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Varmistammeko, että opetussuunnitelma ja arviointi ovat tarkoituksenmukaisia ja täyttävät kaikkien oppijoiden tarpeet? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 Kannustammeko ja tuemmeko innovatiivista ja joustavaa pedagogiikkaa ja käytäntöjä, jotka palvelevat monenlaisia oppijaryhmiä ja perustuvat asiantunteviin päätöksiin? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Tarjoammeko runsaasti mahdollisuuksia ja tukea varmistaaksemme, että oppijat voivat ottaa vastuun omasta oppimisestaan, onnistumisistaan ja saavutuksistaan? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Taulukko 5. Yhteistyö

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Kehitämmekö yhteistyökulttuuria – positiivisia ja luottamuksellisia ihmissuhteita? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Takaammeko [tuen jatkuvuuden](#Continuum) [kouluyhteisössä](#community) kaikille oppijoille, perheille ja henkilökunnalle? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 Mahdollistammeko ja rakennammeko kumppanuuksia   * tukiorganisaatioiden * toisilla järjestelmätasoilla toimivien koulujen/laitoksien * yhteisössä toimivien yritysten   kanssa oppijoiden eduksi? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Vahvistammeko koulumme kykyä erilaisten oppijoiden sopeuttamiseen osallistumalla tutkimukseen ja [ammatilliseen oppimis- ja kehitystoimintaan](#ProfessionalLearningDevelopment) yhteistyössä, esim. yliopistojen kanssa? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Järjestämmekö tasapuolista [tuen jatkumoa](#Continuum) varmistaaksemme oppijoiden saavutukset ja [hyvinvoinnin](#wellbeing)? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Vahvistammeko rakenteita ja prosesseja, jotka tukevat yhteistyötä perheiden kanssa, ja otammeko heidät aktiivisesti mukaan edistämään oppijoiden tuloksia ja [hyvinvointia](#wellbeing)? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Taulukko 6. Seuranta ja tiedonkeruu

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Otammeko oppimisyhteisön mukaan [itsearviointiin](#SelfReview) ja arvioimmeko tietoja tiedottaaksemme koulun kehittämisestä? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 [Seuraammeko](#Monitoring) luokkahuonekäytäntöjä taataksemme korkealaatuisen koulutuksen ja [hyvinvoinnin](#wellbeing) kaikille? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Onko huomioon otettavia lisätietoja, joita ei ole käsitelty yllä olevissa kysymyksissä?**

**Pohdimme vastauksiamme organisaation kehittämisestä:**

1. Kuinka inklusiivinen on koulumme johtamiskäytäntö koulumme organisaation kehittämisen varmistamisessa?
2. Mitkä ovat vahvuutemme tässä suhteessa?
3. Mitä aihealueita meidän on kehitettävä/edistettävä edelleen?
4. Mitkä ovat kolme prioriteettiamme?
5. Millä alueilla linjauksien tulee tukea käytännön toimiamme?
6. Mistä asioista keskustelemme ensisijaisesti päättäjien kanssa?
7. Inklusiivisen koulun johdon rooli ihmisten kehittämisessä

[Ihmisten kehittäminen](#Human) on inklusiivisen koulun johdon [ydintoimintaa](#Core). Johtajuus on yksi tärkeimmistä opetuksen laatuun vaikuttavista tekijöistä, mikä on tärkein vaikuttaja oppijan suoritukseen, [hyvinvointiin](#wellbeing) ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseen koulutasolla. Käytännön toimien tukeminen, [seuranta](#Monitoring) ja arviointi opetuksessa ovat keskeisessä asemassa tässä strategisessa roolissa.

Tätä toimintoa koskevat kysymykset on jaettu kolmeen kategoriaan: Koulun johdon valmiuksien kehittäminen, henkilöstön [ammatillinen oppiminen ja kehittäminen](#ProfessionalLearningDevelopment) sekä käytäntöjen tukeminen, seuranta ja arviointi.

Taulukko 7. Koulun johdon valmiuksien kehittäminen

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Sitoudummeko [ammatillisiin oppimis- ja kehitysmahdollisuuksiin](#ProfessionalLearningDevelopment) tehostaaksemme omia kykyjämme tukea inklusiivisia koulutuskäytäntöjä ja parantaa kaikkien oppijoiden saavutuksia ja [hyvinvointia](#wellbeing)? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Haemmeko ammatillisia kumppanuuksia, [kriittisiä ystäviä](#friend) ja verkostoitumista muiden koulujen johdon kanssa tuen saamiseksi? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Taulukko 8. Henkilöstön ammatillinen oppiminen ja kehittäminen

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Edistämmekö ja helpotammeko koko henkilöstön yhteistyömahdollisuuksia:   * oppimisen organisoinnin rutiineissa * [innovatiivisten lähestymistapojen](#innovative) avulla, mukaan lukien uusien teknologioiden käyttöönottamisen? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Keskitymmekö opettajien ja henkilökunnan motivaation, valmiuksien ja työympäristöjen kehittämiseen osaamisen ja oppijoiden [hyvinvoinnin](#wellbeing) parantamiseksi? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Varmistammeko, että asiantuntemusta ja kokemusta kehitetään ja jaetaan jatkuvasti koulun sisällä ja sen ulkopuolella? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Tarjoammeko ja edistämmekö opettajille ja henkilökunnalle [ammatillisia oppimis- ja kehitysmahdollisuuksia](#ProfessionalLearningDevelopment), jotta he voivat kehittää osaamistaan oppijoiden suoritusten ja [hyvinvoinnin](#wellbeing) parantamiseksi? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Taulukko 9. Käytäntöjen tukeminen, seuranta ja arviointi

| **Kysymyksiä** | **Mahdollinen** | **Tulossa esille** | **Käynnissä** | **Pysyvä käytäntö** | **Tukevatko linjaukset tehokkaasti tätä?** | **Kommentteja/ huomautuksia** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Edistämmekö [reflektiivistä käytäntöä](#TeacherReflection) tavoitteena muuttaa opetusta, oppimista ja arviointia? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Käytämmekö tietoja [opettajien pohdinnan](#TeacherReflection) ja jatkuvan kehittymisen perustana? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Edistämmekö [ammatillista vastuuta ja vastuullisuutta](#professionalresponsibility) ja varmistammeko, että opettajat ottavat vastuun kaikista oppijoista, erityisesti niistä, jotka ovat syrjäytymisvaarassa? |  |  |  |  | Katso linjaustoimet [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Onko huomioon otettavia lisätietoja, joita ei ole käsitelty yllä olevissa kysymyksissä?**

**Pohdimme vastauksiamme ihmisten kehittämisestä:**

1. Kuinka inklusiivisia ovat koulumme johdon käytännön toimet koulumme koko henkilöstön kehittämisessä?
2. Mitkä ovat vahvuutemme tässä suhteessa?
3. Mitä aihealueita meidän on kehitettävä/edistettävä edelleen?
4. Mitkä ovat kolme prioriteettiamme?
5. Millä alueilla linjauksien tulee tukea käytännön toimiamme?
6. Mistä asioista keskustelemme ensisijaisesti päättäjien kanssa?

Päättäjien itseARVIOINTI

[Inklusiivisen koulun johdon](#leader) vastuulla on johtaa koulua, joka pohjaa [tasavertaisuuden](#Equity) periaatteelle, parantaakseen kaikkien oppijoidensa osaamista ja [hyvinvointia](#wellbeing) [kouluyhteisössä](#community), mukaan lukien niiden, jotka ovat kaikkein suurimmassa syrjäytymisvaarassa. Jotta koko koulun tiimi voisi täysin omaksua inkluusion, koulun johdon on asetettava **strateginen visio** ja pidettävä huolta sekä **ihmisten** että **organisaation kehityksestä**. Saavuttaakseen tämän tehokkaasti koulun johdon tulee tukea linjauksia koskevia toimenpiteitä, jotka tarjoavat:

* **pääsyn** haluttuun asemaan, asianmukaiseen palkkaan, tarvittaviin resursseihin ja koulutukseen ja [ammatilliseen oppimiseen ja kehitykseen](#ProfessionalLearningDevelopment) koskien[inklusiivista koulun johtoa](#leadership)
* **itsenäisyyttä** tehdä tietoon perustuvia päätöksiä koulun strategisesta suunnasta, kehityksestä ja organisaatiosta, mukaan lukien kaikkien oppijoiden [inklusiivisen opetuksen vision](#Vision) toteuttaminen
* **vastuu** johdonmukaisesti resurssien saatavuuden, tuen ja ammatillisen oppimisen ja kehityksen tason sekä koulujohtajien itsenäisyyden asteen kanssa linjauksia koskevilla eri tasoilla.

**Päättäjiin** kuuluvat (muttei näihin rajoittuen) yhteisön, kunnan, alueellisen ja kansallisen tason päättäjät, joilla on toimivalta koulutuksen alalla tai muilla koulutukseen vaikuttavilla aloilla, kuten tarkastajat, terveys- ja sosiaalialan työntekijät tai laadunvarmistuksesta vastaavat.

Itsearviointiväline kehottaa päättäjiä pohtimaan kysymyksiä, jotka perustuvat linjauksia koskeviin toimenpiteisiin, joita tarvitaan koulun johdon tukemiseen inklusiivisten koulujen vahvistamisessa ja kehittämisessä. Päättäjät voivat käyttää työvälinettä pohtiakseen tiettyjä näkökohtia, kuten [suunnan määrittämistä](#SettingDirection), [organisaation kehittämistä](#Organisational) tai [ihmisten kehittämistä](#Human). Jo käytössä olevia linjauksia koskevia toimenpiteitä voidaan pitää **vahvuutena**. Kehitettävinä olevat, linjauksia koskevat toimenpiteet voidaan nähdä **mahdollisuutena**. Jos linjauksia koskevia toimenpiteitä ei ole toteutettu tai niitä ei harkita, ne voidaan nähdä **haasteena**.

Pohdinta voi auttaa:

Vaihe 1: Tunnistamaan, mitkä tarpeelliset linjauksia koskevat toimenpiteet ovat käytössä, tarvitsevat parannuksia tai saattavat puuttua.

Vaihe 2: Tunnistamaan, mitkä toimenpiteet ovat mahdollisia prioriteetteja ja mitkä on otettava huomioon linjausten jatkokehittelyssä.

Käyttäessään itsearviointivälinettä päättäjät voivat päättää suorittaa loppuun ainoastaan vaiheen 1 tai jatkaa myös vaiheeseen 2.

Ohjeita päättäjille

Tämän osion kolme taulukkoa on järjestetty inklusiivisen koulun johdon [ydintoimintojen](#Core) mukaisesti.

1. Suunnan määrittäminen
2. Organisaation kehittäminen
3. Ihmisten kehittäminen.

Vaihe 1: Tunnistamaan, mitkä tarpeelliset linjauksia koskevat toimenpiteet ovat käytössä, tarvitsevat parannuksia tai saattavat puuttua

Jokaisessa taulukossa on kaksi saraketta:

* Sarakkeessa 1 kysytään, ovatko inklusiivisen koulun johdon tukemiseksi tarvittavat linjauksia koskevat toimenpiteet jo käytössä kaikkien ydintoimintojen osalta.
* Sarakkeessa 2 on tilaa näytölle kansallisista/alueellisista/paikallisista linjauksista sekä lisäkommenteille. Tässä käyttäjät voivat antaa tietoja arviointinsa lähteistä sekä selventäviä tai arvioivia kommentteja tietyistä asiakohdista. Tällaisten tietojen tallentaminen voi toimia myös perustana keskustelulle todisteista koskien kehitettäviä ja edistettäviä aihealueita.

Taulukoiden jälkeen on tilaa oleellisille lisätiedoille seikoista, joita taulukoissa ei ole käsitelty. Kaikkiin taulukoiden kysymyksiin vastaaminen luo kokonaiskuvan vahvuuksista ja mahdollisuuksista kehittyä nykyisessä linjauksia koskevassa tilanteessa.

Vaihe 2: Tunnistamaan, mitkä toimenpiteet ovat mahdollisia prioriteetteja ja mitkä on otettava huomioon linjausten jatkokehittelyssä

Jokaisen taulukon jälkeen on muutama kysymys, jotka auttavat pohtimaan tuloksia. Nämä kysymykset auttavat vastaajia etsimään vahvuusalueita ja kehittämiskohteita sekä priorisoimaan toimia inklusiivisen koulun johdon tukemiseksi. Tämä pohdiskelu voi rohkaista vuoropuhelua koulun johdon ja päättäjien välillä.

1. Tarvittavia linjauksia koskevia toimenpiteitä tukemaan inklusiivisen koulun johdon roolia suunnan määrittämisessä

[Suunnan määrittäminen](#SettingDirection) on inklusiivisen koulun johdon [ydintoimintaa](#Core). Linjaukset voivat tukea inklusiivista koulun johtoa ja johtoryhmiä tässä tehtävässä tarjoamalla viitekehyksen, joka keskittyy inklusiivisen käytännön taustalla oleviin arvoihin ja inklusiivista käytäntöä tukevaan keskusteluun.

Taulukko 10. Suunnan määrittäminen

| **Tukevatko linjauksia koskevat toimenpiteet inkluusiota edistäviä johtoryhmiä…** | **Näyttö ja lisäkommentit** |
| --- | --- |
| A.1 Toteamalla, että kansallinen koulutuspolitiikka perustuu [inkluusioperiaatteeseen](#Vision), lasten oikeuksiin ja [tasavertaisuuteen](#Equity)? |  |
| A.2 Varmistamalla, että opettajankoulutuksessa ja jatkuvassa [ammatillisessa oppimisessa ja kehittämisessä](#ProfessionalLearningDevelopment) keskitytään inklusiiviseen opetukseen, [tasavertaisuuteen](#Equity) ja monimuotoisuuteen? |  |
| A.3 Varmistamalla tuki [oppijakeskeiselle](#Learnercentred) koulutukselle eli kulttuurille, jossa oppijoita kuunnellaan ja heidät ja perheet otetaan mukaan oppimista ja edistymistä koskeviin päätöksiin (erityisesti siirtymävaiheissa)? |  |
| A.4 Tarjoamalla mahdollisuus päättäjien ja [koulun johdon](#Schoolleadership) väliseen viestintään koulutuspolitiikasta ja vastuusta? |  |
| A.5 Varmistamalla [ammatillisen oppimisen ja kehityksen](#ProfessionalLearningDevelopment) sekä tuen saatavuus, jotta johto voi täyttää inkluusiota ja [tasavertaisuutta](#Equity) koskevat velvollisuudet? |  |
| A.6 Varmistamalla tuen saatavuus koulun johdon kehittämiseksi, jotta se voi kohentaa koulun ilmapiiriä ja parantaa inklusiivista koulukulttuuria? |  |
| A.7 Yhdistämällä koulun [itsearviointi](#SelfReview) inkluusiovisioon? |  |
| A.8 Ottamalla käyttöön vastuutoimet, joilla [seurataan](#Monitoring) [tasavertaisuuden](#Equity) periaatteiden voimaansaattamista? |  |
| A.9 Myöntämällä koulun johtoryhmille itsemääräämisoikeus, jotta ne voivat mukauttaa kansallisia linjauksia (opetussuunnitelma, arviointi, koulun organisaatio) paikallisiin olosuhteisiin joustavasti? |  |
| A.10 Myöntämällä koulun johtoryhmille itsemääräämisoikeus nimittää opettajia ja henkilökuntaa, jotka ottavat vastuuta ja lisäävät kaikkien oppilaiden osaamista ja [hyvinvointia](#wellbeing) innovatiivisen [oppijakeskeisen](#Learnercentred) pedagogiikan avulla. |  |
| A.11 Myöntämällä koulun johtoryhmille itsenäisyys koulun vision kehittämisen osalta? |  |
| A.12 Myöntämällä koulun johtoryhmille itsemääräämisoikeus määritellä visio, arvot ja tulokset, joista he (ja muut sidosryhmät) haluavat olla vastuussa (esim. [tasavertaisuus](#Equity), syrjimättömyys, kaikkien paikallisyhteisön oppijoiden vaatimuksien täyttäminen henkilökohtaisten, sosiaalisten ja akateemisten tulosten osalta)? |  |

**Onko huomioon otettavia lisätietoja, joita ei ole käsitelty yllä olevissa kysymyksissä?**

**Pohdintaa koskien vastauksiamme suunnan määrittämisestä:**

1. Jo käytössä olevia linjauksia koskevia toimenpiteitä voidaan pitää **vahvuutena**. Millä aloilla tulokset osoittavat, että linjauksia koskevia tukitoimia on jo käytössä?
   1. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuteen koulun johdolle? (Katso toimet A.1–A.6)
   2. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon vastuuseen koulun itsearvioinnista tai [seurannasta](#Monitoring)? (Katso toimet A.7–A.8)
   3. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon itsenäisyyteen päätöksenteossa? (Katso toimet A.9–A.12)
2. Kehitettävinä olevat, linjauksia koskevat toimenpiteet voidaan nähdä **mahdollisuutena**. Missä on parantamisen tai kehittämisen varaa?
   1. Viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   2. Vastuuvelvollisuuden, koulun itsearvioinnin tai seurannan edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   3. Koulujen johdon päätöksentekoa koskevan itsenäisyyden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
3. Mikä aihealue tulee priorisoida sellaisten linjausten kehittämisessä, jotka tukevat inklusiivisen koulun johdon roolia suunnan määrittämisessä?
4. Tarvittavia linjauksia koskevia toimenpiteitä tukemaan inklusiivisen koulun johdon roolia organisaation kehittämisessä

[Organisaation kehittäminen](#Organisational) on inklusiivisen koulun johdon [ydintoimintaa](#Core). Linjaukset voivat tukea inklusiivista koulun johtoa ja johtoryhmiä tässä tehtävässä keskittymällä osatekijöihin, jotka vaikuttavat oppimisympäristöön, jossa jokainen oppija on arvokas osallistuja, jonka odotetaan saavuttavan tuloksia laadukkaan koulutuksen aikana.

Taulukko 11. Organisaation kehittäminen

| **Tukevatko linjauksia koskevat toimenpiteet inkluusiota edistäviä johtoryhmiä…** | **Näyttö ja lisäkommentit** |
| --- | --- |
| B.1 Tunnistamalla yhteistyön edut ammatillisessa oppimisessa, kehittämisessä ja tukitoimissa? |  |
| B.2 Erittelemällä toimenpiteet, jotka helpottavat [poikkitieteellistä](#interdisciplinary) työtä kaikilla tasoilla, jotta voidaan varmistaa, että koulun johdolla on mahdollisuus hyödyntää tehokkaasti kollegoiden ja muiden ammattilaisten resursseja, kokemusta ja asiantuntemusta? |  |
| B.3 Korostamalla kansallisella, alueellisella ja yhteisön tasolla lisääntyvää yhteistyötä niiden ministeriöiden ja osastojen välillä, joilla on keskeinen rooli koulutuksessa sekä oppijoiden ja heidän perheidensä tukemisessa? |  |
| B.4 Varmistamalla selkeät määritelmät [valmistelevan](#Formative) ja summatiivisen arvioinnin tai [oppimista tukevan arvioinnin](#AfL) toiminnoille ja pyrkimällä kohti integroitua arviointijärjestelmää, joka on tarkoituksenmukainen ja sisältää kaikki oppijat? |  |
| B.5 Mahdollistamalla tuen (mukaan lukien vertaistuen) ja jatkuvan koulutuksen saatavuus:   * muutoksen hallintaan * ammatillisen kehityksen valvomiseen inklusiivisen käytännön vahvistamiseksi * resurssien kohdentamiseen kaikkien oppijoiden tasapuoliseen tukemiseen? |  |
| B.6 Edistämällä uran mittaisen ammatillisen oppimisen saatavuutta, jotta voidaan kehittää käytännön toimia vahvistavia ja ylläpitäviä tutkivia ja johdonmukaisia lähestymistapoja? |  |
| B.7 Tarjoamalla resurssien ja tuen saatavuus ja itsenäisyys kumppanuuksien kehittämisessä, esimerkiksi yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa, tutkimustoiminnan ja asiantuntevien käytännön toimien lisäämiseksi? |  |
| B.8 Tarjoamalla resurssien ja riittävän rahoituksen saatavuus koko [kouluyhteisön](#community) tarpeiden täyttämiseksi? |  |
| B.9 Tarjoamalla jatkuvan tuen saatavuus niin, että se sopii kullekin itsemääräämisoikeuden tasolle? |  |
| B.10 Tarjoamalla taloushallintotuen ja resurssien tasapuolista kohdentamista koskevien ohjeiden saatavuus? |  |
| B.11 Tarjoamalla saatavuus resursseihin, joilla kehitetään työvoiman kykyä monimuotoisuuteen ja toteutetaan kansallisia linjauksia koskevia aloitteita? |  |
| B.12 Varmistamalla sellaisen [ammatillisen oppimisen ja kehityksen](#ProfessionalLearningDevelopment) saatavuus, joka kattaa vammaisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvät tiedot? |  |
| B.13 Mahdollistamalla koulun johtoryhmien vastuullisuus (oppijoille, perheille, paikalliselle yhteisölle) muiden linjausten osa-alueiden kanssa yhteensopivien mekanismien avulla, jotta varmistetaan tuki inklusiiviselle koulutuspolitiikalle ja käytännöille? |  |
| B.14 Yhdistämällä taloudellisten resurssien hallinnan ja käytön vastuu muiden linjausten osa-alueiden kanssa? |  |
| B.15 Varmistamalla kansallisten ja alueellisten vastuullisuustoimenpiteiden ja inklusiivisen koulutuspolitiikan välinen yhdenmukaisuus, jotta koulujen johtajat voivat yhdenmukaistaa koulutason [seurantaa](#Monitoring), [itsearviointia](#SelfReview) ja arviointia? |  |
| B.16 Varmistamalla, että vastuu- ja laadunvarmistusmekanismit ovat varmasti johdonmukaisia ja että ne tukevat inklusiivista kehitystä. |  |
| B.17 Myöntämällä koulun johtoryhmille itsemääräämisoikeuden nimittää opettajia ja henkilökuntaa, jotka ottavat vastuuta ja lisäävät kaikkien oppijoiden osaamista ja [hyvinvointia](#wellbeing) innovatiivisen [oppijakeskeisen](#Learnercentred) pedagogiikan avulla? |  |
| B.18 Antamalla koulun johtoryhmille itsemääräämisoikeus toimia johtavassa roolissa [seurannassa](#Monitoring), [itsearvioinnissa](#SelfReview) ja arvioinnissa yhdessä tärkeimpien sidosryhmien kanssa, jotta ne voivat tarjota tietoa opiskelijoiden tuloksista ja arvioida tietoja tiedottaakseen tapahtuneesta edistyksestä? |  |
| B.19 Varmistamalla koulun johtoryhmien itsenäisyys tehdä asiantuntevia päätöksiä rahoituksesta ja oikeudenmukaisesta resurssien jaosta? |  |
| B.20 Tarjotaan autonomia kaikkien oppijoiden tukemiseen ilman merkintöjä tai byrokraattisia prosesseja? |  |

**Onko huomioon otettavia lisätietoja, joita ei ole käsitelty yllä olevissa kysymyksissä?**

**Pohdimme tuloksia organisaation kehittämisestä:**

1. Jo käytössä olevia linjauksia koskevia toimenpiteitä voidaan pitää **vahvuutena**. Millä aloilla tulokset osoittavat, että linjauksia koskevia tukitoimia on jo käytössä?
   1. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuteen koulun johdolle? (Katso toimet B.1–B.12)
   2. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon vastuuseen koulun itsearvioinnista tai [seurannasta](#Monitoring)? (Katso toimet B.13–B.16)
   3. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon itsenäisyyteen päätöksenteossa? (Katso toimet B.17–B.20)
2. Kehitettävinä olevat, linjauksia koskevat toimenpiteet voidaan nähdä **mahdollisuutena**. Missä on parantamisen tai kehittämisen varaa?
   1. Viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   2. Vastuuvelvollisuuden, koulun itsearvioinnin tai seurannan edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   3. Koulujen johdon päätöksentekoa koskevan itsenäisyyden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
3. Mikä aihealue tulee priorisoida sellaisten linjausten kehittämisessä, jotka tukevat inklusiivisen koulun johdon roolia organisaation kehittämisessä?
4. Tarvittavia linjauksia koskevia toimenpiteitä tukemaan inklusiivisen koulun johdon roolia ihmisten kehittämisessä

[Ihmisten kehittäminen](#Human) on inklusiivisen koulun johdon [ydintoimintaa](#Core). Linjauksilla voidaan tukea inklusiivista koulun johtoa ja johtoryhmiä tässä tehtävässä tarjoamalla resurssien ja tuen saatavuus, luomalla viitekehys vastuullisuudelle, [seurannalle](#Monitoring) ja opetuskäytännön arvioinnille sekä antamalla koulun johdolle itsemääräämisoikeus henkilöresurssien kehittämiseksi koulun tarpeiden mukaan.

Taulukko 12. Ihmisten kehittäminen

| **Tukevatko linjauksia koskevat toimenpiteet inkluusiota edistäviä johtoryhmiä…** | **Näyttö ja lisäkommentit** |
| --- | --- |
| C.1 Toteamalla, että kansallinen koulutuspolitiikka perustuu inkluusioperiaatteeseen, lasten oikeuksiin ja [tasavertaisuuteen](#Equity)? |  |
| C.2 Helpottamalla ja tukemalla yhteistyötä ministeriö-, alue- ja paikallistason ammatillisen oppimisen tarjoajien ja koulujen välillä kehittämään:   * ammatillisten oppimismahdollisuuksien jatkumo * sovittu osaamisen viitekehys kunnianhimoiselle ja inkluusioita toteuttavalle koulun johdolle? |  |
| C.3 Varmistamalla koulun johdolle erityinen ammatillinen oppiminen erilaisissa ympäristöissä tapahtuvasta koulutuksesta ja inklusiivisen koulutuksen käytäntöjen kehittämisestä? |  |
| C.4 Ottamalla käyttöön strategioita johtamisosaamisen (esim. koulun johtajuuden tai oppimista tukevan johtajuuden) kehittämiseksi inklusiivista opetusta varten kaikkien asiaankuuluvien ammatillisten oppimismahdollisuuksien kohdalla? |  |
| C.5 Asettamalla inklusiivisen opetuksen työskenteleville opettajille ja koulun johdolle kriteereitä ja osaamista ja tarjoamalla mahdollisuuksia kehittää tarvittavia valmiuksia? |  |
| C.6 Keskittymällä vahvistamaan opettajan ja koulun johtamiseen liittyviä ammatteja ja tunnustamalla yhteistyön edut ammatillisessa oppimisessa, kehittämisessä ja tukitoimissa? |  |
| C.7 Tarjoamalla verkostojen saatavuus, valmennus- ja mentorointimahdollisuuksia, tukea arvioinnille ja neuvontaa koulun kehittämiseksi? |  |
| C.8 Varmistamalla resurssien saatavuus opettajien ja henkilökunnan sekä heidän työympäristönsä kehittämiseksi? |  |
| C.9 Edistämällä uran mittaisen ammatillisen oppimisen saatavuutta, jotta voidaan kehittää käytännön toimia vahvistavia ja ylläpitäviä tutkivia ja johdonmukaisia lähestymistapoja? |  |
| C.10 Tarjoamalla eri linjausten tasojen tietojen saatavuus, jotta niitä voidaan käyttää näytön perustana? |  |
| C.11 Varmistamalla johtajien itsenäisyys koulun johdon moninaisia tehtäviä koskevassa päätöksenteossa, jotta he voivat tasapainottaa hallinnollisia ja inklusiivisia koulun johtamiseen liittyviä kysymyksiä? |  |
| C.12 Edistämällä itsenäisyyttä opettajien ja henkilökunnan kehittämisessä ja kannustamisessa jaetun johtajuuden ja yhteistyöhön perustuvan [ammatillisen oppimisen ja kehityksen avulla](#ProfessionalLearningDevelopment)? |  |
| C.13 Myöntämällä koulun johtoryhmille itsemääräämisoikeus nimittää opettajia ja henkilökuntaa, jotka ottavat vastuuta ja lisäävät kaikkien oppijoiden osaamista ja [hyvinvointia](#wellbeing) innovatiivisen [oppijakeskeisen](#Learnercentred) pedagogiikan avulla? |  |

**Onko huomioon otettavia lisätietoja, joita ei ole käsitelty yllä olevissa kysymyksissä?**

**Pohdimme tuloksia ihmisten kehittämisestä:**

1. Jo käytössä olevia linjauksia koskevia toimenpiteitä voidaan pitää **vahvuutena**. Millä aloilla tulokset osoittavat, että linjauksia koskevia tukitoimia on jo käytössä?
   1. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuteen koulun johdolle? (Katso toimet C.1–C4, C6–C.10)
   2. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon vastuuseen koulun itsearvioinnista tai [seurannasta](#Monitoring)? (Katso toimi C.5)
   3. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon itsenäisyyteen päätöksenteossa? (Katso toimet C.11–C.13)
2. Kehitettävinä olevat, linjauksia koskevat toimenpiteet voidaan nähdä **mahdollisuutena**. Missä on parantamisen tai kehittämisen varaa?
3. Viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
4. Vastuuvelvollisuuden, koulun itsearvioinnin tai seurannan edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
5. Koulujen johdon päätöksentekoa koskevan itsenäisyyden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
6. Mikä aihealue tulee priorisoida sellaisten linjausten kehittämisessä, jotka tukevat inklusiivisen koulun johdon roolia ihmisten kehittämisessä?

Koulujen johtajien ja päättäjien yhteinen itseARVIOINTI

Tässä itsearviointivälineen osassa huomioidaan koulun johdon ja päättäjien välinen synergia positiivisen muutoksen saavuttamiseksi kohti inklusiivisempaa opetusta. Se toimii kannustimena ammatilliseen vuoropuheluun ja yhteistyöhön perustuvaan linjausten kehittämiseen.

Kansainväliset yleissopimukset ja sopimukset sekä lainsäädäntö ja linjaukset kansallisella, alueellisella ja yhteisön tasolla vaikuttavat [inklusiiviseen koulun johtamiseen](#leadership). Linjaukset määrittelevät käytettävissä olevat resurssit (**saatavuus**), päätöksenteon joustavuuden (**itsenäisyys**) ja sen, mistä koulun johto (kaikessa muodossa) kontekstin ja kulttuurin mukaan on vastuussa [seuranta](#Monitoring)- ja arviointiprosesseissa (**vastuu**).

Inklusiivisen johtajuuden käytäntö, roolit ja vastuut ovat koulutuspolitiikan ja niiden toteuttamisen rajapinnassa kouluissa. Tämä käytäntö korostaa koulujen johdon mahdollisuuksia olla avainroolissa tukemassa laajempaa järjestelmän muutosta eri linjauksista päättävillä tasoilla ja kouluissaan.

Linjaukset vaikuttavat inklusiiviseen koulun johtamiseen. Se vastaa myös linjausten ja lainsäädännön muuttamisesta paremmaksi inklusiivisen opetuksen käytännöksi. [Inklusiivisen koulun johto](#leader) voi vaikuttaa paikallisen, alueellisen ja kansallisen tason linjauksiin, jos asianmukaiset viestintä- ja palautemekanismit kansallisen tason päättäjille ovat käytössä.

**Yhdessä koulun johto ja päättäjät** voivat käyttää ohjaavia kysymyksiä vaihtaakseen tietoja ja keskustellakseen toimenpiteistä, joihin on ryhdyttävä sen jälkeen, kun he ovat yksilöineet painopisteet osioissa [Koulun johdon itse](#School_leaders)arviointi ja [Päättäjien itse](#Policy_makers)arviointi.

Tämän työvälineen avulla sekä koulun johto että päättäjät voivat esitellä, tarkkailla, keskustella ja neuvotella tärkeimmistä vahvuuksista, mahdollisuuksista kehittyä edelleen, haasteista ja prioriteeteista. Tarkoituksena on tuoda esiin näkökulmaerot ja aukot inklusiivisen johtajuuden käytäntöjen ([**standardit**](#Standards) **inklusiivisen johtajuuden käytännöille**) ja olemassa olevien linjauksia koskevien toimenpiteiden (**linjauksia koskevat tukitoimet**) välillä ja pohtia mahdollisia tulevia toimia.

Ennen yhteisen itsearvioinnin loppuun suorittamista tulee saattaa loppuun sekä koulun johdon että päättäjien itsearviointi. Nämä voidaan suorittaa kokonaan tai rajoittuen yksittäisiin osioihin, joita ovat [suunnan määrittäminen](#SettingDirection), [organisaation kehittäminen](#Organisational) ja [ihmisten kehittäminen](#Human). On myös mahdollista keskittyä tiettyihin kategorioihin yksittäisten osioiden sisällä.

Yhteinen itsearviointiprosessi sisältää:

* + [Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista suunnan määrittämisessä](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista organisaation kehittämisessä](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista ihmisten kehittämisessä](#role_policy_measures_human_dev).

Jokaiselle kolmelle osiolle on taulukot yhteistä pohdintaa varten. Vastaajat voivat käyttää näitä taulukoita tallentaakseen:

* prioriteetit, joista on keskusteltu
* ensisijaiset toimet, joihin on puututtava
* yhdessä sovitut ensisijaiset toimet
* yhdessä sovitut sitoumukset.

Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista suunnan määrittämisessä

1. Mikä on nykyinen tilanne? Tiedonvaihto vahvuuksista, mahdollisuuksista ja aihealueista, joita voidaan tutkia tarkemmin

Tässä osiossa arvioidaan, missä määrin koulun johtoa voidaan pitää inklusiivisena. Kohderyhmän osallistujista riippuen tämä osio voi tarjota tietoa siitä, mikä on maasi, alueesi, kuntasi tai paikallisen koulusi nykytilanne matkalla kohti inklusiivista opetusta kaikille.

Kohderyhmien välinen mielipiteiden vaihto perustuu suunnan määrittämistä koskevissa osioissa annettujen vastausten pohdintaan. Mielipiteiden vaihdon tueksi taulukossa 13 on kartoitettu asiaankuuluvat kysymykset.

Vaihe 1: Tulosten ja pohdinnan esittely

Jokainen ryhmä esittelee tärkeimmät tulokset ja pohdinnat.

Koulun johdon ja päättäjien vastausten kartoittaminen pohdinnoista:

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **koulun johdolle**:

1. Kuinka inklusiivisia ovat koulumme johdon käytännön toimet koulumme suunnan määrittämisessä?
2. Mitkä ovat vahvuutemme tässä suhteessa?
3. Mitä aihealueita meidän on kehitettävä/edistettävä edelleen?

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **päättäjille**:

1. Millä aloilla tulokset osoittavat, että linjauksia koskevia tukitoimia on jo käytössä?
   1. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuteen koulun johdolle? (Katso toimet A.1–A.6)
   2. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon vastuuseen koulun itsearvioinnista tai [seurannasta](#Monitoring)? (Katso toimet A.7–A.8)
   3. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon itsenäisyyteen päätöksenteossa? (Katso toimet A.9–A.12)
2. Missä on parantamisen tai kehittämisen varaa?
   1. Viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   2. Vastuuvelvollisuuden, koulun itsearvioinnin tai seurannan edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   3. Koulujen johdon päätöksentekoa koskevan itsenäisyyden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:

Vaihe 2: Kysymyksiä ja keskustelua

Jokaisen esityksen jälkeen sana on vapaa kysymyksille ja vastauksille. Tätä keskustelua moderoidaan ja siitä tehdään muistiinpanoja.

Taulukko 13. Prioriteeteista keskustelu

| **Mikä sidosryhmä? (koulun johto, päättäjät vai molemmat)** | **Mitä vahvuuksia on?** | **Mitä mahdollisuuksia on?** | **Mitä aihealueita on käsiteltävä?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Mihin haluamme päästä? Keskustelua parannuskohteista ja yhteisistä tavoitteista

Tämän osion tarkoituksena on löytää yhteinen linja siitä, mitkä osa-alueet kaipaavat parantamista, jotta saavutetaan inklusiivisen koulutus, joka mahdollistaa osallistumisen, parantaa osaamista, tukee [hyvinvointia](#wellbeing) ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta **kaikille** oppijoille, mukaan lukien niille, jotka ovat kaikkein suurimmassa syrjäytymisvaarassa. Tämän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi jokainen sidosryhmä voi muotoilla tarvittavia erityisiä tavoitteita.

Kohderyhmien välinen mielipiteiden vaihto perustuu suunnan määrittämistä koskevissa osioissa annettujen vastausten pohdintaan. Mielipiteiden vaihdon tueksi taulukossa 14 on kartoitettu asiaankuuluvat kysymykset.

Vaihe 1: Tulosten ja pohdinnan esittely

Jokainen ryhmä esittelee tärkeimmät tulokset ja pohdinnat.

Koulun johdon ja päättäjien vastausten kartoittaminen pohdinnoista:

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **koulun johdolle**:

1. Mitkä ovat kolme prioriteettiamme?
2. Millä alueilla linjauksien tulee tukea käytännön toimiamme?
3. Mistä asioista keskustelemme ensisijaisesti päättäjien kanssa?

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **päättäjille**:

Mikä aihealue tulee priorisoida sellaisten linjausten kehittämisessä, jotka tukevat inklusiivisen koulun johdon roolia suunnan määrittämisessä?

Vaihe 2: Kysymyksiä ja keskustelua

Jokaisen esityksen jälkeen sana on vapaa kysymyksille ja vastauksille. Tätä keskustelua moderoidaan ja siitä tehdään muistiinpanoja.

Taulukko 14. Ensisijaiset toimet, joihin on puututtava (enintään kolme)

| **Toimet koulun johdolle** | **Toimet päättäjille** | **Yhteiset toimet** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Vaihe 3: Toimien priorisointi

Kullekin sidosryhmälle sovitaan kolme ensisijaista toimenpidettä sekä kolme yhteistä ensisijaista toimenpidettä. Yksittäiset ensisijaiset toimet voivat olla päällekkäisiä yhteisten toimien kanssa, mutta tämä ei ole välttämätöntä. Näistä voitaisiin sopia listaamalla prioriteetit ja soveltamalla pistejärjestelmää (jossa jokaisella osallistujalla on pisteitä jaettavaksi eri toimiin ja eniten ääniä saaneet toimet valitaan) tai äänestämällä, mitkä niistä viedään eteenpäin.

Taulukko 15. Yhdessä sovitut ensisijaiset toimet (enintään kolme)

| **Ensisijaiset toimet koulun johdolle** | **Ensisijaiset toimet päättäjille** | **Ensisijaiset yhteiset toimet** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Mihin me sitoudumme? Tiedonvaihto, joka johtaa molempien osapuolten toteuttamiin toimiin

Tämä osio edellyttää, että jokainen sidosryhmä sitoutuu toimiin, joita se voi tehdä erikseen ja yhdessä.

Sovittujen ensisijaisten toimien perusteella ryhmän tulee sopia, mitkä toimenpiteet viedään eteenpäin ja ovatko ne lyhyen aikavälin (välittömiä) toimenpiteitä vai vaativatko ne pitkän aikavälin suunnittelua. Näistä voitaisiin sopia soveltamalla pistejärjestelmää (jossa jokaisella osallistujalla on pisteitä jaettavaksi eri toimiin ja eniten ääniä saaneet toimet valitaan) tai äänestämällä, mitkä toimista viedään eteenpäin lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Lisäksi ryhmän tulee selkeästi ilmoittaa, kuinka kussakin toimessa edetään.

Taulukot 16–18 ovat sovittujen sitoumusten kirjaamista varten (enintään kolme per taulukko).

Taulukko 16. Koulun johdon sitoumukset

| **Ensisijaiset toimet koulun johdolle** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Taulukko 17. Päättäjien sitoumukset

| **Ensisijaiset toimet päättäjille** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Taulukko 18. Yhteiset sitoumukset

| **Ensisijaiset yhteiset toimet** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista organisaation kehittämisessä

1. Mikä on nykyinen tilanne? Tiedonvaihto vahvuuksista, mahdollisuuksista ja aihealueista, joita voidaan tutkia tarkemmin

Tässä osiossa arvioidaan, missä määrin koulun johtoa voidaan pitää inklusiivisena. Mikä on maan, alueen, kunnan tai paikallisen koulun nykytilanne matkalla kohti inklusiivista opetusta kaikille?

Kohderyhmien välinen mielipiteiden vaihto perustuu organisaation kehittämistä koskevissa osioissa annettujen vastausten pohdintaan. Mielipiteiden vaihdon tueksi taulukossa 19 on kartoitettu asiaankuuluvat kysymykset.

Vaihe 1: Tulosten ja pohdinnan esittely

Jokainen ryhmä esittelee tärkeimmät tulokset ja pohdinnat.

Koulun johdon ja päättäjien vastausten kartoittaminen pohdinnoista:

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **koulun johdolle**:

1. Kuinka inklusiivinen on koulumme johtamiskäytäntö koulumme organisaation kehittämisen varmistamisessa?
2. Mitkä ovat vahvuutemme tässä suhteessa?
3. Mitä aihealueita meidän on kehitettävä/edistettävä edelleen?

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **päättäjille**:

1. Millä aloilla tulokset osoittavat, että linjauksia koskevia tukitoimia on jo käytössä?
   1. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuteen koulun johdolle? (Katso toimet B.1–B.12)
   2. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon vastuuseen koulun itsearvioinnista tai [seurannasta](#Monitoring)? (Katso toimet B.13–B.16)
   3. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon itsenäisyyteen päätöksenteossa? (Katso toimet B.17–B.20)
2. Missä on parantamisen tai kehittämisen varaa?
   1. Viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   2. Vastuuvelvollisuuden, koulun itsearvioinnin tai seurannan edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   3. Koulujen johdon päätöksentekoa koskevan itsenäisyyden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:

Vaihe 2: Kysymyksiä ja keskustelua

Jokaisen esityksen jälkeen sana on vapaa kysymyksille ja vastauksille. Tätä keskustelua moderoidaan ja siitä tehdään muistiinpanoja.

Taulukko 19. Prioriteeteista keskustelu

| **Mikä sidosryhmä? (koulun johto, päättäjät vai molemmat)** | **Mitä vahvuuksia on?** | **Mitä mahdollisuuksia on?** | **Mitä aihealueita on käsiteltävä?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Mihin haluamme päästä? Keskustelua parannuskohteista ja yhteisistä tavoitteista

Tämän osion tarkoituksena on löytää yhteinen linja siitä, mitkä osa-alueet kaipaavat parantamista, jotta saavutetaan inklusiivisen koulutus, joka mahdollistaa osallistumisen, parantaa osaamista, tukee [hyvinvointia](#wellbeing) ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta **kaikille** oppijoille, mukaan lukien niille, jotka ovat kaikkein suurimmassa syrjäytymisvaarassa. Tämän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi jokainen sidosryhmä voi muotoilla tarvittavia erityisiä tavoitteita.

Kohderyhmien välinen mielipiteiden vaihto perustuu organisaation kehittämistä koskevissa osioissa annettujen vastausten pohdintaan. Mielipiteiden vaihdon tueksi taulukossa 20 on kartoitettu asiaankuuluvat kysymykset.

Vaihe 1: Tulosten ja pohdinnan esittely

Jokainen ryhmä esittelee tärkeimmät tulokset ja pohdinnat.

Koulun johdon ja päättäjien vastausten kartoittaminen pohdinnoista:

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **koulun johdolle**:

1. Mitkä ovat kolme prioriteettiamme?
2. Millä alueilla linjauksien tulee tukea käytännön toimiamme?
3. Mistä asioista keskustelemme ensisijaisesti päättäjien kanssa?

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **päättäjille**:

Mikä aihealue tulee priorisoida sellaisten linjausten kehittämisessä, jotka tukevat inklusiivisen koulun johdon roolia organisaation kehittämisessä?

Vaihe 2: Kysymyksiä ja keskustelua

Jokaisen esityksen jälkeen sana on vapaa kysymyksille ja vastauksille. Tätä keskustelua moderoidaan ja siitä tehdään muistiinpanoja.

Taulukko 20. Ensisijaiset toimet, joihin on puututtava (enintään kolme)

| **Toimet koulun johdolle** | **Toimet päättäjille** | **Yhteiset toimet** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Vaihe 3: Toimien priorisointi

Kullekin sidosryhmälle sovitaan kolme ensisijaista toimenpidettä sekä kolme yhteistä ensisijaista toimenpidettä. Yksittäiset ensisijaiset toimet voivat olla päällekkäisiä yhteisten toimien kanssa, mutta tämä ei ole välttämätöntä. Näistä voitaisiin sopia listaamalla prioriteetit ja soveltamalla pistejärjestelmää (jossa jokaisella osallistujalla on pisteitä jaettavaksi eri toimiin ja eniten ääniä saaneet toimet valitaan) tai äänestämällä, mitkä niistä viedään eteenpäin.

Taulukko 21. Yhdessä sovitut ensisijaiset toimet (enintään kolme)

| **Ensisijaiset toimet koulun johdolle** | **Ensisijaiset toimet päättäjille** | **Ensisijaiset yhteiset toimet** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Mihin me sitoudumme? Tiedonvaihto, joka johtaa molempien osapuolten toteuttamiin toimiin

Tämä osio edellyttää, että jokainen sidosryhmä sitoutuu toimiin, joita se voi tehdä erikseen ja yhdessä.

Sovittujen ensisijaisten toimien perusteella ryhmän tulee sopia, mitkä toimenpiteet viedään eteenpäin ja ovatko ne lyhyen aikavälin (välittömiä) toimenpiteitä vai vaativatko ne pitkän aikavälin suunnittelua. Näistä voitaisiin sopia soveltamalla pistejärjestelmää (jossa jokaisella osallistujalla on pisteitä jaettavaksi eri toimiin ja eniten ääniä saaneet toimet valitaan) tai äänestämällä, mitkä toimista viedään eteenpäin lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Lisäksi ryhmän tulee selkeästi ilmoittaa, kuinka kussakin toimessa edetään.

Taulukot 22–24 ovat sovittujen sitoumusten kirjaamista varten (enintään kolme per taulukko).

Taulukko 22. Koulun johdon sitoumukset

| **Ensisijaiset toimet koulun johdolle** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Taulukko 23. Päättäjien sitoumukset

| **Ensisijaiset toimet päättäjille** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Taulukko 24. Yhteiset sitoumukset

| **Ensisijaiset yhteiset toimet** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Pohdintaa koulun johdon roolista ja linjauksia koskevista toimista ihmisten kehittämisessä

1. Mikä on nykyinen tilanne? Tiedonvaihto vahvuuksista, mahdollisuuksista ja aihealueista, joita voidaan tutkia tarkemmin

Tässä osiossa arvioidaan, missä määrin koulun johtoa voidaan pitää inklusiivisena. Mikä on maan, alueen, kunnan tai paikallisen koulun nykytilanne matkalla kohti inklusiivista opetusta kaikille?

Kohderyhmien välinen mielipiteiden vaihto perustuu ihmisten kehittämistä koskevissa osioissa annettujen vastausten pohdintaan. Mielipiteiden vaihdon tueksi taulukossa 25 on kartoitettu asiaankuuluvat kysymykset.

Vaihe 1: Tulosten ja pohdinnan esittely

Jokainen ryhmä esittelee tärkeimmät tulokset ja pohdinnat.

Koulun johdon ja päättäjien vastausten kartoittaminen pohdinnoista:

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **koulun johdolle**:

1. Kuinka inklusiivisia ovat koulumme johdon käytännön toimet koulumme koko henkilöstön kehittämisessä?
2. Mitkä ovat vahvuutemme tässä suhteessa?
3. Mitä aihealueita meidän on kehitettävä/edistettävä edelleen?

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **päättäjille**:

1. Millä aloilla tulokset osoittavat, että linjauksia koskevia tukitoimia on jo käytössä?
   1. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuteen koulun johdolle? (Katso toimet C1–4, C.6–C.10)
   2. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon vastuuseen koulun itsearvioinnista tai [seurannasta](#Monitoring)? (Katso toimi C.5)
   3. Liittyvätkö linjauksia koskevat tukitoimet koulun johdon itsenäisyyteen päätöksenteossa? (Katso toimet C.11–C.13)
2. Missä on parantamisen tai kehittämisen varaa?
   1. Viestinnän, tuen ja resurssien saatavuuden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   2. Vastuuvelvollisuuden, koulun itsearvioinnin tai seurannan edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:
   3. Koulujen johdon päätöksentekoa koskevan itsenäisyyden edellyttämät parannukset tai jatkokehitys:

Vaihe 2: Kysymyksiä ja keskustelua

Jokaisen esityksen jälkeen sana on vapaa kysymyksille ja vastauksille. Tätä keskustelua moderoidaan ja siitä tehdään muistiinpanoja.

Taulukko 25. Prioriteeteista keskustelu

| **Mikä sidosryhmä? (koulun johto, päättäjät vai molemmat)** | **Mitä vahvuuksia on?** | **Mitä mahdollisuuksia on?** | **Mitä aihealueita on käsiteltävä?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Mihin haluamme päästä? Keskustelua parannuskohteista ja yhteisistä tavoitteista

Tämän osion tarkoituksena on löytää yhteinen linja siitä, mitkä osa-alueet kaipaavat parantamista, jotta saavutetaan inklusiivisen koulutus, joka mahdollistaa osallistumisen, parantaa osaamista, tukee [hyvinvointia](#wellbeing) ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta **kaikille** oppijoille, mukaan lukien niille, jotka ovat kaikkein suurimmassa syrjäytymisvaarassa. Tämän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi jokainen sidosryhmä voi muotoilla tarvittavia erityisiä tavoitteita.

Kohderyhmien välinen mielipiteiden vaihto perustuu ihmisten kehittämistä koskevissa osioissa annettujen vastausten pohdintaan. Mielipiteiden vaihdon tueksi taulukossa 26 on kartoitettu asiaankuuluvat kysymykset.

Vaihe 1: Tulosten ja pohdinnan esittely

Jokainen ryhmä esittelee tärkeimmät tulokset ja pohdinnat.

Koulun johdon ja päättäjien vastausten kartoittaminen pohdinnoista:

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **koulun johdolle**:

1. Mitkä ovat kolme prioriteettiamme?
2. Millä alueilla linjauksien tulee tukea käytännön toimiamme?
3. Mistä asioista keskustelemme ensisijaisesti päättäjien kanssa?

Alustavat kysymykset pohdinnan pohjaksi **päättäjille**:

Mikä aihealue tulee priorisoida sellaisten linjausten kehittämisessä, jotka tukevat inklusiivisen koulun johdon roolia ihmisten kehittämisessä?

Vaihe 2: Kysymyksiä ja keskustelua

Jokaisen esityksen jälkeen sana on vapaa kysymyksille ja vastauksille. Tätä keskustelua moderoidaan ja siitä tehdään muistiinpanoja.

Taulukko 26. Ensisijaiset toimet, joihin on puututtava (enintään kolme)

| **Toimet koulun johdolle** | **Toimet päättäjille** | **Yhteiset toimet** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Vaihe 3: Toimien priorisointi

Kullekin sidosryhmälle sovitaan kolme ensisijaista toimenpidettä sekä kolme yhteistä ensisijaista toimenpidettä. Yksittäiset ensisijaiset toimet voivat olla päällekkäisiä yhteisten toimien kanssa, mutta tämä ei ole välttämätöntä. Näistä voitaisiin sopia listaamalla prioriteetit ja soveltamalla pistejärjestelmää (jossa jokaisella osallistujalla on pisteitä jaettavaksi eri toimiin ja eniten ääniä saaneet toimet valitaan) tai äänestämällä, mitkä niistä viedään eteenpäin.

Taulukko 27. Yhdessä sovitut ensisijaiset toimet (enintään kolme)

| **Ensisijaiset toimet koulun johdolle** | **Ensisijaiset toimet päättäjille** | **Ensisijaiset yhteiset toimet** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Mihin me sitoudumme? Tiedonvaihto, joka johtaa molempien osapuolten toteuttamiin toimiin

Tämä osio edellyttää, että jokainen sidosryhmä sitoutuu toimiin, joita se voi tehdä erikseen ja yhdessä.

Sovittujen ensisijaisten toimien perusteella ryhmän tulee sopia, mitkä toimenpiteet viedään eteenpäin ja ovatko ne lyhyen aikavälin (välittömiä) toimenpiteitä vai vaativatko ne pitkän aikavälin suunnittelua. Näistä voitaisiin sopia soveltamalla pistejärjestelmää (jossa jokaisella osallistujalla on pisteitä jaettavaksi eri toimiin ja eniten ääniä saaneet toimet valitaan) tai äänestämällä, mitkä toimista viedään eteenpäin lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Lisäksi ryhmän tulee selkeästi ilmoittaa, kuinka kussakin toimessa edetään.

Taulukot 28–30 ovat sovittujen sitoumusten kirjaamista varten (enintään kolme per taulukko).

Taulukko 28. Koulun johdon sitoumukset

| **Ensisijaiset toimet koulun johdolle** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Taulukko 29. Päättäjien sitoumukset

| **Ensisijaiset toimet päättäjille** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Taulukko 30. Yhteiset sitoumukset

| **Ensisijaiset yhteiset toimet** | **Lyhyellä/pitkällä aikavälillä** | **Miten edetä** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Liite 1: Ohjausta itsearviointivälineen käyttöön

Tämä sisältää esimerkin Inklusiivisen opetuksen johtamisen tukeminen (SISL) - itsearviointivälineen käytön valmistamiseen ja ohjaamiseen. Se koostuu kolmesta osiosta:

[**Osio 1**](#Section1) selventää järjestäjien ja osallistujien rooleja ja vastuualueita.

[**Osio 2**](#Section2) sisältää ohjeita maiden itsearviointitoiminnan perustamiseksi. Tämä sisältää käytännön tietoa työvälineen käytöstä ryhmissä sekä ehdotettuja rakenteita kohderyhmän työskentelyn organisointiin.

[**Osio 3**](#Section3) tarjoaa lyhyen yleiskatsauksen, kuinka raportoida itsearviointitoiminnasta.

Osio 1: Roolit ja vastuualueet

Roolit itsearviointitoiminnassa:

* **järjestävä tiimi**, joka on vastuussa itsearviointitoiminnan järjestämisestä
* **osallistujat**, jotka ovat toimintaan kutsuttuja päättäjiä ja koulun johtoa

Järjestävä tiimi

Järjestävän tiimin tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa itsearviointitoimintaa niin, että järjestetään mahdollisimman paljon tilaisuuksia kerätä tietoa pohdinnoista, jotka liittyvät keskeiseen osallistavan koulun johdon tukemiseen maassa.

Ennen itsearviointityövälineen käyttämisen aloittamista:

* Tutkikaa ja sopikaa, ketkä osallistujat kutsutaan ja kuinka saadaan mukaan sekä päättäjiä että koulun johtoa
* Kutsukaa osallistujia kokoukseen (katso lisätietoja seuraavasta osiosta)
* Toteuttakaa kokouksen käytännön organisointi
* Järjestäkää kokouspaikka ja tarvittavat välineet
* Valmistelkaa materiaali ennen kokousta, mukaan lukien:
* Esityslista
* Osallistujaluettelot (kunkin maan tietosuojamääräysten mukaisesti)
* Itsearviointiväline osallistujien kielellä. Tämä auttaa osallistujia valmistautumaan niin, että he voivat antaa oman panoksensa parhaalla mahdollisella tavalla.

Itsearviointityövälineen käytön aikana:

* Isännöikää/johtakaa tapahtumaa tai valitkaa avustaja
* Ottakaa asiaankuuluvat sidosryhmät mukaan
* Kerätkää tietoja kokouksesta toiminnan tulosten raportointia varten.

Itsearviointityövälineen käytön jälkeen:

* Laatikaa raportti kokouksen tärkeimmistä keskusteluista.

Itsearviointitoiminnan osallistujat

Osallistujien tehtävänä on pohtia, kuinka koulun johtoa tuetaan sen työssä kohti inkluusiota.

Ennen toiminnan alkamista

* Valmistautukaa osallistumaan keskusteluihin inklusiivisesta opetuksesta ja koulun johdon roolista.

Toiminnan aikana

* Osallistukaa aktiivisesti kaikkiin keskusteluihin
* Antakaa palautetta itsearviointivälineestä

Toiminnan jälkeen

* (Riippuen maan mieltymyksistä) kommentoi itsearviointiraportin luonnosta.

Osio 2: Käytännön organisaatio

Vaikka itsearviointitoiminnan tavoite on selvä, sen organisaatio on joustava siinä mielessä, että kukin maa voi valita oman painopisteensä. Maat voivat halutessaan tarkastella tiettyä kouluyhteisöä, aluetta tai paikkakuntaa, tiettyä koulun johdon tai johtoryhmän ydintoimintoa tai tiettyjä kategorioita ydintoimintojen sisällä. Tällä on merkitystä osallistujien valinnassa.

Toiminnan kesto voi olla puoli päivää tai pidempi. Käytännön järjestelyt on tehtävä vastaavasti.

Osallistujien etsiminen ja kutsuminen

Jotta saataisiin aikaan laajaa pohdiskelua siitä, kuinka koulun johtoa tuetaan kohti inkluusiota sekä erilaisia näkemyksiä itsearviointivälineen käytöstä, keskeisten sidosryhmien edustajia tulisi kutsua osallistumaan. Olemassa olevat johdon ja johtoryhmien ja päättäjien välisen keskustelun ja tiedonvaihdon mahdollistavat muodolliset rakenteet voivat helpottaa kohderyhmien perustamista. Sidosryhmiä voidaan kutsua myös ammatillisten verkostojen, yhdistysten tai henkilökohtaisten yhteyksien kautta.

Painopisteen huomioon ottaen osallistujat voivat edustaa koulutusjärjestelmän eri tasoja. Heidän on edustettava molempia alla mainittuja sidosryhmiä:

* **Koulujen johtoon ja johtoryhmiin** kuuluvat (mutta ei näihin rajoittuen) rehtorit, ylin ja keskijohto sekä johtavat opettajat, tukihenkilöstö, asiantuntijayhteisö ja tukipalvelut, koulujen johtokuntien jäsenet ja johtajuuden tukemisessa mukana olevat järjestelmän sidosryhmät.
* **Päättäjiin** kuuluvat (mutteivät näihin rajoittuen) yhteisön, kunnan, alueellisen ja kansallisen tason päättäjät, joilla on toimivalta koulutuksen tai muilla koulutukseen vaikuttavilla aloilla, kuten tarkastajat, terveys- ja sosiaalialan työntekijät tai laadunvarmistuksesta vastaavat.

Nämä luettelot eivät ole ehdottomia, koska sidosryhmät voivat vaihdella maittain. Ne määräytyvät myös toiminnan painopisteen mukaan. Järjestävä tiimi voi esimerkiksi päättää keskittyä tiettyyn alueeseen ja/tai koulutasoon. Lisäksi on tärkeää saattaa yhteen koulun johto ja johtoryhmät sellaisten päättäjien kanssa, joiden päätökset vaikuttavat heidän työhönsä.

Järjestävän tiimin tulee lähettää vähintään neljä viikkoa ennen kokousta osallistujille kutsut, joissa on tiedot ajankohdasta ja paikasta.

Kohderyhmien järjestäminen ja esityslistaehdotus

Osallistujat jaetaan kohderyhmiin. Ryhmien koko ja lukumäärä voivat vaihdella osallistujamäärän mukaan. Jokaiselle kohderyhmälle asetetaan **keskustelun ohjaaja, ajanottaja** ja **muistiinpanojen tekijä**.

* **Keskustelun ohjaaja** ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kaikkien äänet pääsevät kuuluville.
* **Ajanottaja** pitää huolta, että toiminta pysyy aikataulussa.
* **Muistiinpanojen tekijä** kirjaa ryhmän toimintaa.

Jokaiselle kohderyhmälle tulee mahdollisuuksien mukaan antaa kannettava tietokone (tai pyytää heitä ottamaan omansa mukaan), jotta he voivat tallentaa vastauksensa itsearviointivälineen Word-tiedostoon. Jos tämä ei ole mahdollista, ryhmät voivat kirjata vastaukset itsearviointivälineen painettuun versioon. Jokaisen osallistujan tulee saada painettu kopio työvälineestä.

Kohderyhmän pohdinta käsittää **kaksi vaihetta:**

1. Osallistujat jaetaan kohderyhmiin roolinsa mukaan joko koulun johdon/johtoryhmien jäseninä tai päätöksentekijöinä (osallistujamäärä kussakin kohderyhmässä voi vaihdella, mutta enintään 8–10 henkilöä ryhmää kohden). Tämä vaihe voi kestää 1,5–2 tuntia. Menettely on seuraava:
   1. Kohderyhmät, joissa on koulun johtoa/johtoryhmän jäseniä, käsittelevät osiota [**Koulun johdon itsearviointi**](#School_leaders).
   2. Kohderyhmät, joissa on päättäjiä, käsittelevät osiota [**Päättäjien itsearviointi**](#Policy_makers).
2. Osallistujat jaetaan uusiin kohderyhmiin. Jokaisessa ryhmässä on yhtä suuri määrä päättäjiä ja koulun johtoa/johtoryhmän jäseniä. Nämä uudet kohderyhmät työskentelevät [**Koulujen johtajien ja päättäjien yhteisen itsearvioinnin**](#Joint) parissa. Tämä vaihe voi kestää enintään kaksi tuntia.

Ehdotettu esityslista

Taulukossa 31 on esitetty likimääräinen tarvittava aika esityslistan kullekin osalle. Nämä ajat ovat ehdotuksia, ja niitä voidaan mukauttaa kunkin maan olosuhteiden ja mahdollisuuksien mukaan. Tulee varmistaa, että osallistujat saavat lopullisen version esityslistasta ennen kokousta.

Taulukko 31. Ehdotettu esityslista

| **Aika** | **Istunto** | **Kokoushuone / käytännön kysymykset** |
| --- | --- | --- |
| 15 minuuttia | Osallistujien toivottaminen tervetulleiksi sekä osallistujien ja kokousjärjestelyjen esittely. | Kaikki yhdessä |
| 1,5–2 tuntia | Vaiheen 1 kohderyhmät  Koulun johto/johtoryhmät ja päättäjät eri ryhmissä | Ryhmäpöydät ja -huoneet |
| 15–30 minuuttia | Tauko | – |
| 1,5–2 tuntia | Vaiheen 2 kohderyhmät  Koulun johto/johtoryhmät ja päättäjät yhteisissä ryhmissä | Ryhmäpöydät ja -huoneet |
| 15–30 minuuttia | Tauko | – |
| 15–30 minuuttia | Kaikkien osallistujien yhteiset pohdinnat ja kommentit | Kaikki yhdessä |

Osio 3: Itsearviointityövälineen käytön raportoinnista

Itsearviointitoiminnan tuotokset voidaan koota inklusiivista koulun johtoa käsitteleväksi raportiksi osallistuville kouluille ja maan koulupolitiikkaan osallistuville organisaatioille.

Itsearviointiväline tarjoaa selkeän rakenteen tulosten yhteenvetoon. Kohderyhmätyöskentelyn havainnot itsearviointivälineen kustakin osasta voidaan koota raportiksi, jonka rakenne on seuraava:

* Tärkeimmät kysymykset, jotka koulun johto toi esille
* Tärkeimmät kysymykset, jotka päättäjät toivat esille
* Sovitut toiminta-alueet.

Liite 2: Itsearviointivälineen mukauttaminen maiden olosuhteisiin

Itsearviointiväline on avoimen lähdekoodin resurssi. Käyttäjät voivat kääntää sen ja mukauttaa sen kunkin koulujärjestelmän linjausten sisältöön sekä koulun johdon ja johtoryhmien työhön. Mukautukset voivat koskea koulun johdon/johtoryhmien rooleja, keskitettyä tai hajautettua hallintoa, maassa käytettyä kieltä ja terminologiaa tai linkittää olemassa olevat standardit/toimenpiteet asiaankuuluviin rakenteisiin maassa.

Ehdotettu **ensimmäinen askel** työvälineen mukauttamisessa on käydä läpi pilotointiprosessi. Itsearviointivälineen pilotointi edellyttää olennaisten sidosryhmien edustajien tunnistamista kahdesta ryhmästä:

* **Koulujen johtoon ja johtoryhmiin** kuuluvat (mutta ei näihin rajoittuen) rehtorit, ylin ja keskijohto sekä johtavat opettajat, tukihenkilöstö, asiantuntijayhteisö ja tukipalvelut, koulujen johtokuntien jäsenet ja johtajuuden tukemisessa mukana olevat järjestelmän sidosryhmät.
* **Päättäjiin** kuuluvat (muttei näihin rajoittuen) yhteisön, kunnan, alueellisen ja kansallisen tason päättäjät, joilla on toimivalta koulutuksen alalla tai muilla koulutukseen vaikuttavilla aloilla, kuten tarkastajat, terveys- ja sosiaalialan työntekijät tai laadunvarmistuksesta vastaavat.

Nämä luettelot eivät ole ehdottomia, koska sidosryhmät voivat vaihdella maittain.

**Toinen askel** on kutsua asiaankuuluvat sidosryhmät keskustelemaan työvälineestä. Tämä voidaan toteuttaa kohderyhmien kautta (katso esimerkki [liitteestä 1](#ANNEX1)), haastattelemalla sidosryhmiä yksilöllisesti tai avoimia kysymyksiä sisältävän kyselyn avulla. Jos on jo olemassa viralliset rakenteet sidosryhmien edustajien yhteen saattamiseksi, ne saattavat mahdollistaa keskustelun koulujen johtajien ja johtoryhmien sekä päättäjien välillä. Sidosryhmiä voidaan kutsua myös ammatillisten verkostojen, yhdistysten tai henkilökohtaisten yhteyksien kautta.

Keskustelun tavoitteena on selvittää, mitä mukautuksia tarvitaan, jotta itsearviointivälineestä tulisi hyödyllinen eri maiden olosuhteisiin. Tämä voisi käsittää:

* päätöksen työvälineen käytettävistä ominaisuuksista
* työvälineen liittämisen nykyisiin linjauksiin ja lainsäädäntöön (maakohtaiset standardit tai laadunvarmistusvälineet)
* maakohtaisen tarkistuksen turhien kysymysten poistamiseksi
* kielen ja käsitteiden tarkistamisen ja mukauttamisen maan olosuhteisiin säilyttämällä alkuperäisen asiakirjan ydinnäkemys ja inkluusion periaatteet
* itsearviointivälineen maakohtaisesta toteuttamisprosessista päättämisen. Tähän kuuluu myös pohdinta mahdollisen koulutuksen ja valmistautumisen tarpeesta ennen välineen käyttöönottoa ja siitä, miten se toteutetaan.

Huomioithan, että asiakirjaan tehtävät muutokset saattavat vaikuttaa sisäisiin linkkeihin, erityisesti taulukoissa, joissa on linkkejä koskien koulunjohtajien rooleja ja linjauksia koskevia toimenpiteitä, ja sanastossa.

Liite 3: Termisanasto

Tämä sanasto tarjoaa yhteisen kielen kaikkien asiantuntijoiden käyttöön. Määritelmiä varten on käytetty erilaisia lähteitä:

* Kansainvälisellä tasolla käytössä olevat määritelmät, erityisesti keskeisen kirjallisuuden lainauksissa ja viittauksissa määritellyt keskeiset termit (katso [viitteet](#REFERENCES))
* Operatiiviset määritelmät, jotka on kehitetty Inklusiivisen opetuksen johtamisen tukeminen (SISL) -hankkeessa.

Ammatillinen oppiminen ja kehittyminen

Ammatillisella oppimisella tarkoitetaan kaikkea koulutusalan ammattilaisten harjoittamaa toimintaa, jonka tarkoituksena on edistää heidän ajatteluaan ja ammatillista tietämystään sekä parantaa heidän käytännön toimiaan varmistaen, että tietoa on jaettu kriittisesti ja että toimet ovat ajan tasalla ([Kehittämiskeskus, päiväämätön](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Opettajan ammatillisen oppimisen jatkumo tarkoittaa kaikkia opettajan ammatillisia oppimismahdollisuuksia opettajan uran aikana. Näitä ovat opettajien peruskoulutus, perehdytys, jatkuva ammatillinen kehitys, koulun johdon ja opettajankouluttajien ammatillinen oppiminen sekä osallistavissa luokkahuoneissa ja kouluissa työskentelevän asiantuntijahenkilöstön ja tukihenkilöstön ammatillinen oppiminen ([Kehittämiskeskus, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Ammatillinen vastuu ja vastuullisuus

Laadukkaan opetuksen tarjoaminen on opettajien keskeinen vastuu.

Ammatillinen vastuu määritellään opettajien kanssa yhdessä, ja se perustuu heidän asiantuntemukseensa ja ammattitaitoonsa. Järjestelmät, joihin on sisällytetty ammatillinen vastuu, johtavat yleensä korkealaatuisen koulutuksen tarjoamiseen, sillä kansalaiset luottavat opettajan ammattiin (UNESCO, 2017).

Ihmisten kehittäminen

Dorczakin mukaan koulun johdon päätehtävänä on "päästää vapaaksi ja kehittää kaikkien opettajien tai muun henkilöstön erikoislahjakkuuksia sekä tunnistaa ja aktivoida kaikkien opiskelijoiden potentiaali" (2013, s. 55) Siten opettajien motivaation, valmiuksien ja työympäristön kehittämiseen keskittyvä koulun johto kehittää todennäköisimmin oppijan osaamista.

Tämän strategisen roolin keskiössä on opetuksen [seuranta](#Monitoring) ja arviointi, jotta voidaan kerätä tietoa ammatillisen kehittymisen tarjoamiseksi, mikä "tukee ja motivoi jokaista opettajaa työskentelemään kaikkien" oppijoiden hyväksi (Black ja Simon, 2014, s. 160). Tämä perustuu johtajuuden kykyyn rakentaa kapasiteettia kehittämällä opettajien tietoja ja taitoja sekä edistää koulun laajuista ammatillista yhteisöä, joka mahdollistaa reflektiivisen vuoropuhelun ja yhteistyön inklusiivisista opetuskäytännöistä (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

*Opettajien kannustaminen* -tapaustutkimuksessa tunnustetaan lisäksi, että johtajien on kehitettävä muiden johtamistaitoja – esimerkiksi "opettajien ja keskijohdon johtamistehtävien jakamiseksi” ja inklusiivisen koulukulttuurin luomiseksi (Kehittämiskeskus, 2015b, s. 51).

Inklusiivinen koulun johtaminen

Inklusiivisen koulun johdon toiminta ulottuu organisaatiota pidemmälle. Sen tavoitteena on puuttua epätasavertaisuuteen yhteisön ja täyden osallistumisen kehittämiseksi. Siinä keskitytään kehittämään inklusiivista kulttuuria, jossa kaikkia sidosryhmiä tuetaan työskentelemään yhdessä, arvostamaan monimuotoisuutta ja varmistamaan, että **kaikki** oppijat, myös syrjäytymiselle altteimmat, saavat korkealaatuista koulutusta.

Osallistava koulun johto hyödyntää ja yhdistää eri näkökulmia kolmesta johtamismallista (Kehittämiskeskus, 2018):

* [Ohjaava](#instructional): näkemyksen ja suunnan määrittäminen kaikkien oppijoiden oppimiseen, saavutuksiin ja [hyvinvointiin](#wellbeing).
* [Transformatiivinen](#Transformative): toiminnan kehittäminen, innovaation ja muutoksen helpottaminen ja organisatorinen oppiminen
* [Jaettu](#distributed): luodaan jaettu, kollektiivinen tai organisatorinen koulun johto, joka toimii koulun sisällä ja sen ulkopuolella.

Inklusiivinen koulun johto

Inklusiivisella koulun johdolla (tai johtoryhmillä) on visio, että "kaikilla oppijoilla on ikään katsomatta mahdollisuus saada, yhdessä ikätoveriensa ja ystäviensä kanssa, merkityksellistä ja korkealaatuista opetusta omassa paikallisyhteisössään" ([Kehittämiskeskus, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), s. 1). He toteuttavat tätä inklusiivisen opetuksen visiota määrittämällä selkeän suunnan, kehittämällä koulun organisaatiota ja kehittämällä henkilöstön osaamista vastaamaan kaikkien oppijoiden tarpeita, mukaan lukien niiden, jotka ovat kaikkein suurimmassa syrjäytymisvaarassa. Tällaisissa johtajissa yhdistyvät [ohjaavan](#instructional), [transformatiivisen](#Transformative) ja [jaetun johtajuuden](#distributed) mallit. He ottavat vastuuta ja arvostavat kaikkia oppijoita.

Innovatiivisia lähestymistapoja koulutukseen

Innovatiiviset lähestymistavat koulutuksessa keskittyvät antamaan jokaiselle oppijalle "mahdollisuuden saavuttaa oikeudenmukaisia ja vertailukelpoisia tuloksia" (Kukulska-Hulme et al., 2021, s. 27). Tämä voi sisältää luovia tapoja mukauttaa opetuskäytäntöjä oppijoiden monimuotoisuuteen liittyen heidän erilaisiin taustoihinsa, kykyihinsä, motivaatioihinsa, palautetarpeisiinsa sekä erilaisiin tapoihinsa osoittaa edistymistä ja oppimista. Innovaatio tässä mielessä liittyy luonnollisiin eroihin oppijaryhmän sisällä ja:

… täytyy varmistaa tasa-arvoiset mahdollisuudet koulutuksen saatavuudelle, mutta myös tarve keskittyä siihen, kuinka pedagogiikka voi johtaa oikeudenmukaisuuteen ja puolueettomuuteen ("tasavertaisuus") opetuksen ja tulosten suhteen (ibid.).

Itsearviointi

Jatkuva koulun itsearviointi on strateginen tutkimusprosessi. Sen avulla koulun henkilökunta voi järjestelmällisesti ottaa selvää onnistumisistaan ja haasteistaan opetuksessa, oppimisessa ja koulun toiminnassa. Säännöllinen, suunniteltu arviointiprosessi pyrkii edistämään kestävää ammatillisen pohdinnan kulttuuria, joka keskittyy oppijoiden osaamiseen ja koulun kehittämiseen [(Kehittämiskeskus, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Jaettu johtajuus

Tämä tarkoittaa ensinnäkin vastuiden hajauttamista keskitason johtoryhmille, jotka pystyvät tarvittaessa tukemaan ja hallitsemaan tiedon ja taitojen siirtoa. Toiseksi se antaa koko henkilökunnalle ja koulun sidosryhmille mahdollisuuden ottaa vastuuta edistämällä joustavuutta ja käytännön toimien jakamista. Tähän johtamismalliin siis kuuluu paljon enemmän virallisissa ja epävirallisissa johtamistehtävissä olevien välistä vuorovaikutusta kuin mitä heidän työtehtävänsä edellyttävät. Tärkein kysymys on se, kuinka johtajuus vaikuttaa organisaation ja opetuksen kehittämiseen (Harris, 2013).

Koulun johdon ydintoiminnot

Tutkimuksessa on tunnistettu tärkeimmät organisaation toiminnot, jotka on suoritettava, jotta inklusiiviset koulut toimisivat tehokkaasti (Billingsley, McLeskey ja Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey ja Waldron, 2015; Skoglund ja Stäcker, 2016). Nämä toiminnot jakautuvat kolmeen laajaan kategoriaan: [suunnan määrittäminen](#SettingDirection), [ihmisten kehittäminen](#Human) ja [organisaation kehittäminen](#Organisational). Näiden toimintojen suorittaminen tukee johtajia kehittämään koulukulttuuria, joka tunnistaa oppijat ja reagoi heihin. Tämä antaa koulun johdolle mahdollisuuden luoda inklusiivista koulukulttuuria, jossa keskitytään oppimisympäristöön, jossa jokainen oppija on arvokas osallistuja, jonka odotetaan saavuttavan tuloksia laadukkaan koulutuksen aikana.

Koulun johto

Tämä koskee kaikkia kouluissa ja oppimisyhteisöissä avainasemassa olevia johtajia. Tällaisia johtajia voidaan kutsua rehtoreiksi, johtaviksi opettajiksi tai koulun johtajiksi. Koulun johto käsittää monia eri tasoja, joihin kuuluvat johtavat opettajat sekä keskitason ja ylin johto. Tässä roolissa he keskittyvät ottamaan käyttöön ja ohjaamaan opettajien, oppijoiden ja vanhempien erikoislahjakkuuksia ja energiaa yhteisten koulutustavoitteiden saavuttamiseksi.

Koulun johtamiseen kuuluu sekä johtamista että hallintoa. On tärkeää tunnustaa, että koulujen johtajat tarvitsevat tasapainoa näiden kahden prosessin välillä. Johtajuus keskittyy arvoihin, visioon ja tulevaisuuteen, kun taas hallinto huolehtii nykyhetken saamisesta toimimaan (West-Burnham ja Harris, 2015).

Kouluyhteisö

Tämä viittaa joukkoon ihmisiä, jotka ovat läheisesti sidoksissa kouluun – opettajat, koulun hallinto, oppijat ja oppijoiden perheet ([Kehittämiskeskus, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Kriittinen ystävä

Costa ja Kallick määrittelevät kriittisen ystävän seuraavasti:

… luotettu henkilö, joka kysyy provosoivia kysymyksiä, antaa tietoja toisen näkökulman kautta tarkastettaviksi ja kritisoi henkilön työtä… Kriittinen ystävä käyttää aikaa ymmärtääkseen täysin esitetyn työn kontekstin ja tulokset, joita kohti henkilö tai ryhmä työskentelee. Ystävä on työn menestymisen puolestapuhuja (1993, s. 50).

Ohjaava johtajuus

Ohjaavassa johtajuudessa korostuu selkeiden kasvatustavoitteiden asettaminen, opetussuunnitelman suunnittelu sekä opettajien ja opetuksen arviointi. Pääpaino on johtajien vastuulla edistää parempia mitattavissa olevia tuloksia oppijoille ja korostaa luokkahuoneopetuksen ja oppimisen laadun parantamisen tärkeyttä (Day, Gu ja Sammons, 2016).

Ohjaavassa johtajuudessa korostetaan myös sellaisen tukea antavan ja kannustavan työympäristön luomista, joka voi tukea akateemisen suorituskyvyn parantamiseen parhaiten soveltuvien opetuskäytäntöjen kehittämistä (Hansen ja Lárusdóttir, 2015). Tämän tyyppistä johtajuutta on kutsuttu myös "oppimiskeskeiseksi johtajuudeksi, oppimista edistäväksi johtajuudeksi tai opetussuunnitelman toteutumista tukevaksi johtajuudeksi", koska yksi keskeinen ulottuvuus keskittyy tehokkaan opetussuunnitelman kehittämiseen ja koordinointiin (Gumus, Bellibas, Esen ja Gumus, 2018).

Oikeuksiin perustuva lähestymistapa

Ihmisoikeuksiin perustuvan lähestymistavan tavoitteena koulutuksessa on "varmistaa jokaiselle lapselle laadukas koulutus, joka kunnioittaa ja edistää hänen oikeuttaan ihmisarvoon ja optimaaliseen kehitykseen" (UNICEF, 2007, s. 1).

Opettajien pohdinta

Reflektiivinen käytäntö on "oppimista kokemuksen kautta kohti uusia oivalluksia itsestään ja käytännön toimista" (Finlay, 2008, s. 1).

Pohdinta on kaikille opettajille tarkoitettu järjestelmällinen arviointiprosessi, jonka avulla voidaan luoda yhteyksiä kokemuksesta toiseen ja varmistaa, että opiskelijat edistyvät mahdollisimman hyvin (Cambridge Assessment International Education, päiväämätön).

Oppijakeskeinen koulutus/käytäntö/pedagogiikka

Tehokas tuen jatkuminen inklusiivisissa koulutusjärjestelmissä kattaa yksilölliset oppimisen lähestymistavat ottaen huomioon kaikki oppijat ja tukien heidän aktiivista osallistumistaan oppimisprosessiin. Edellä mainitut lähestymistavat pitävät sisällään oppijalähtöisten opetusjärjestelmien ja arviointikehysten kehittämisen, joustavat koulutusmahdollisuudet ja jatkuvan ammatillisen kehittymisen kaikille opettajille, koulujen hallintohenkilöstölle ja päätöksentekijöille sekä kaikki järjestelmätasot kattavat yhtenäiset hallintoprosessit (Watkins, 2017).

Oppijoiden hyvinvointi

OECD määrittelee oppijoiden hyvinvoinnin seuraavasti:

… psykologinen, kognitiivinen, sosiaalinen ja fyysinen toiminta ja kyvyt, joita opiskelijat tarvitsevat elääkseen onnellista ja täyttä elämää. Tässä hyvinvoinnin‑määritelmässä yhdistyvät "lasten oikeuksia koskeva lähestymistapa", joka korostaa kaikkien lasten oikeutta onnelliseen elämään "tässä ja nyt", ja "kehityslähestymistapa", joka korostaa oppilaiden taitojen kehittämisen merkitystä hyvinvoinnin parantamiseksi nyt ja tulevaisuudessa (Ben-Arieh et al., 2013) (2017, s. 61–62).

Oppimista tukeva arviointi

Monissa maissa tätä termiä käytetään yleisesti viittaamaan:

… arviointimenettelyihin, jotka antavat tietoa päättäjille opetusmenetelmistä ja oppijan oppimisen seuraavista vaiheista. Oppimista tukeva arviointi on yleensä luokkahuoneissa opettajien/muiden ammattilaisten suorittama prosessi. Arviointi sisältää näytön osoittamisen ja tulkitsemisen sekä työskentelyn oppijoiden kanssa sen selvittämiseksi, missä oppimisvaiheessa he ovat ja mitkä ovat seuraavat askeleet ja parhaat tavat edetä ([Kehittämiskeskus, päiväämätön](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Organisaation kehittäminen

Koulun johdolla on ratkaiseva rooli inklusiivisten linjausten ja käytäntöjen toteuttamisessa ja erityisesti sellaisen koulukulttuurin luomisessa, joka kannattaa monimuotoisuutta ja edistää inkluusiota (Cherkowski ja Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Siten koulun johto on myös vastuussa kollegiaalisen, vuorovaikutteisen ja opettajia ja oppijoita tukevan koulukulttuurin ylläpitämisestä koko koulutusprosessin ajan. Inklusiivisen kulttuurin ohjaaminen edellyttää, että koulun johtajat painottavat opettajan moraalin vaalimista, kumppanuuksia vanhempien kanssa ja ammatillista kollegiaalisuutta. Tämä vaikuttaa sitten oppijoille luotuun oppimisympäristöön (Fultz, 2017).

Henkilöresurssien ja taloudellisten resurssien strateginen käyttäminen ja niiden yhteensovittaminen pedagogisiin tarkoituksiin voi vaikuttaa siihen, miten koulun toiminta edistää opetusta ja oppimista. Täten koulun johdon tulee olla mukana opettajien rekrytointia koskevissa päätöksissä. Kyvyllä valita opetushenkilöstö on keskeinen asema sellaisen koulukulttuurin ja -kapasiteetin luomisessa, jolla on myönteinen vaikutus oppijoiden osaamiseen (Stoll ja Temperley, 2010).

Poikkitieteellinen

Poikkitieteellinen … viittaa ammattilaisiin "useammalta kuin yhdeltä akateemiselta tieteenalalta", jotka työskentelevät yhdessä "tutkiakseen teemaa, kysymystä tai aihetta" (Pedagogy in Action, päiväämätön).

Seuranta

Blackin ja Simonin (2014) mukaan opetuksen seuranta ja arviointi on keskeistä inklusiivisen koulun johtamisen kannalta. Koulun johdon tehtävä on kerätä tietoa tarjotakseen ammatillista kehittymistä, joka tukee ja motivoi jokaista opettajaa työskentelemään kaikkien oppijoiden hyväksi.

Standardit

Standardit ovat lausuntoja koulutusjärjestelmän toivotuista tuloksista, joista keskeiset sidosryhmät ovat sopineet ([Kehittämiskeskus, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Suunnan määrittäminen

Johtajuus on tärkeää suunnan määrittämiseksi keskittymällä inklusiivisen käytännön taustalla oleviin arvoihin ja inklusiivista käytäntöä tukevaan keskusteluun. Lisäksi se on välttämätöntä inkluusiota koskevien merkityksien tutkimisessa ja jakamisessa, jolloin tavoitteena on edistää oppilaiden etua sekä akateemisesti että sosiaalisesti reiluuden, oikeudenmukaisuuden ja [tasavertaisuuden](#Equity) avulla (Stone-Johnson, 2014). Vision inklusiivisesta koulusta tulee perustua sidosryhmien väliseen pohdiskeluun siitä, mitä inklusiivinen käytäntö on, ja keskusteluun sitä käytäntöä edistävistä arvoista (Ekins, 2013).

Tärkeä tekijä strategisen vision saavuttamisessa on opettajien ja henkilökunnan ammatillisen osaamisen kehittäminen erilaisten oppijaryhmien kanssa työskentelyyn.

Tasavertaisuus

Unescon tilastoinstituutin mukaan tasavertaisuus:

… "tarkastelee koulutuksen sosiaalisen oikeudenmukaisuuden seuraamuksia suhteessa miten reilusti, oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti se jakautuu kaikilla koulutuksen tasoilla tai osa-alueilla". Tasavertaisuudella ymmärrämme, että jako on reilu ja oikeutettu. Tasavertaisuus sisältää jakautumisen normatiivisen arvion, mutta se, miten ihmiset tekevät tämän arvion, vaihtelee (2018, s. 17).

Euroopan unionin neuvoston mukaan:

… tasa-arvo ja tasavertaisuus eivät ole sama asia, ja koulutusjärjestelmien on hylättävä perinteinen yhteen ainoaan kaikille sopivaan ratkaisuun perustuva ajatusmalli. Yhtäläisten mahdollisuuksien takaaminen kaikille on elintärkeää, mutta yksin se ei riitä: jotta laadukas koulutus saataisiin kaikkien ulottuville, koulutusjärjestelmien tarjoamissa oppimisen tavoitteissa, oppimissisällöissä ja -muodoissa sekä opetusmenetelmissä on pyrittävä "tasavertaisuuteen" (2017, s. 4)

Transformatiivinen johtajuus

Transformatiivinen johtajuus korostaa vision asettamista ja inspiraatiota. Se keskittyy opetuksen ja oppimisen laatua parantavien rakenteiden ja kulttuurien luomiseen, [suunnan määrittämiseen](#SettingDirection), ihmisten kehittämiseen ja organisaation (uudelleen)suunnitteluun (Day, Gu ja Sammons, 2016). Transformatiivinen koulujohtajuus on perinteisesti liitetty kykyyn edistää muutosta ja innovaatiota vaikuttamalla kouluissa oleviin ihmisiin ja kulttuureihin (Navickaitė, 2013).

Tuen jatkumo

Oppiminen, fyysinen ja sosiaalinen tuki ja asioihin puuttuminen. Nämä vaihtelevat vähemmän intensiivisistä intensiivisempiin tukea pyytävien tai tarvitsevien tarpeiden mukaan ([Kehittämiskeskus, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) tukee ekologista lähestymistapaa vammaisuuteen niin, että keskitytään keinoihin (inhimillisiin, taloudellisiin ja aineellisiin), joita tarvitaan saavutettavien oppimisolosuhteiden luomiseen, sekä paikallisten eri ammattilaisten keskinäiseen riippuvuuteen, jotta voidaan tarjota tuen jatkumo oppijan koko elämän ajan ([Kehittämiskeskus, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), s. 30).

Valmisteleva arviointi

Valmisteleva arviointi

… asettaa oppijan arviointiprosessin keskiöön. Se tarjoaa perustan opetuksen yksilöllistämiseen oppijan kiinnostuksen kohteiden ja kykyjen mukaan.

Toisin kuin summatiivinen arviointi ("oppimisen arviointi"), joka on perinteisesti liitetty standardoituihin, korkean panoksen kokeisiin ja vastuuseen, valmistelevassa arvioinnissa voidaan ottaa mukaan oppijat, jolloin he voivat osallistua aktiivisemmin oppimiseensa. Arviointi suoritetaan yleensä yhteistyössä muiden kanssa, ja sillä voi olla huomattavia myönteisiä vaikutuksia oppijoiden suorituksiin ([Kehittämiskeskus, päiväämätön](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Visio inklusiivisesta opetuksesta

Täydellisesti toteutettuna inklusiivisen opetusjärjestelmän tulisi kyetä takaamaan, että kaikilla oppijoilla on ikään katsomatta mahdollisuus saada, yhdessä ikätoveriensa ja ystäviensä kanssa, merkityksellistä ja korkealaatuista opetusta omassa paikallisyhteisössään ([Kehittämiskeskus, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), s. 1).

Viitteet

Billingsley, B., McLeskey, J. ja Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Koulun johtajuus: Siirtyminen kohti inklusiivisia ja menestyviä kouluja vammaisille opiskelijoille*]. 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/) (Viimeksi luettu joulukuussa 2018)

Black, W. R. ja Simon, M. D., 2014. ‘Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices’ [Kaikki oppijat huomioiva johtajuus: Inklusiivisempien koulukäytäntöjen suunnittelu] *International Journal of Educational Leadership Preparation, 9 (2), 153–172*

Cambridge Assessment International Education, päiväämätön. *Getting started with Reflective Practice* [*Reflektiiviseen käytäntöön siirtyminen*].   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (Viimeksi luettu syyskuussa 2021)

Cherkowski, S. ja Ragoonaden, K., 2016 ‘Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development’ [Inkluusiota edistävä johtajuus: Kulttuurienvälinen viestintäosaaminen ammatillisessa kehityksessä] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43, 1 (1), 33–43

Costa, A. ja Kallick, B., 1993. Through the Lens of a Critical Friend’ [Kriittisen ystävän näkökulmasta] *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Day, C., Gu, Q. ja Sammons, P., 2016. ‘The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference’ [Johtajuuden vaikutus opiskelijoiden tuloksiin: Kuinka onnistuneesti koulun johto käyttää muutos- ja ohjausstrategioita saadakseen aikaan muutoksen] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (Viimeksi luettu joulukuussa 2018)

Dorczak, R., 2013. ‘Inclusion Through the Lens of School Culture’ [Inkluusio koulukulttuurin näkökulmasta], G. Mac Ruairc, E. Ottesen ja R. Precey (toim.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voice* Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. ‘Special Education within the Context of an Inclusive School’ [Erityisopetus inklusiivisen koulun kontekstissa], G. Mac Ruairc, E. Ottesen ja R. Precey (toim.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung [Johdatus inklusiiviseen koulun kehittämiseen]*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Euroopan erityisopetuksen kehittämiskeskus, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Tarjonnan organisointi inklusiivisen opetuksen tueksi – Yhteenvetokertomus]*. Odense, Tanska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/inclusive-school-leadership-synthesis](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review) (Viimeksi luettu marraskuussa 2021)

Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, 2015a. *Kehittämiskeskuksen inklusiivisia opetusjärjestelmiä koskeva tausta-asiakirja.* Odense, Tanska. [www.european-agency.org/publications/brochures-and-flyers/agency-position-on-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer) (Viimeksi luettu marraskuussa 2020)

Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Opettajien kannustaminen osallistavan opetuksen edistämiseen. Tapaustutkimus lähestymistavoista inklusiivisen opettajan koulutukseen ja tukeen käytännön toimissa].* (V.Donnelly, toim.). Odense, Tanska. [www.european-agency.org/resources/publications/teacher-education-inclusion-profile-inclusive-teachers](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (Viimeksi luettu marraskuussa 2020)

Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Inklusiivisen koulun johtamisen tukeminen: Kirjallisuuskatsaus]*. (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly ja M. Turner-Cmuchal, toim.). Odense, Tanska. [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) (Viimeksi luettu marraskuussa 2021)

Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Inklusiivinen koulun johtaminen: Käytännön opas linjausten kehittämiseen ja tarkistamiseen].* (M. Turner-Cmuchal ja E. Óskarsdóttir, toim.). Odense, Tanska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (Viimeksi luettu syyskuussa 2021)

Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Inkluusiota edistävä opettajien täydennyskoulutus: Metodologiaraportti].* (A. De Vroey ja S. Symeonidou, toim.). Odense, Tanska. [www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (Viimeksi luettu marraskuussa 2021)

Euroopan erityisopetuksen ja inklusiivisen opetuksen kehittämiskeskus, päiväämätön. *Glossary [Sanasto]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (Viimeksi luettu syyskuussa 2021)

Euroopan unionin neuvosto, 2017. *Neuvoston ja neuvostossa kokoontuneiden jäsenvaltioiden hallitusten edustajien päätelmät osallistamisesta monimuotoisessa ympäristössä laadukkaan koulutuksen tarjoamiseksi kaikille.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (Viimeksi luettu marraskuussa 2017)

Finlay, L., 2008. ‘Reflecting on “Reflective practice”’ [Pohdintaa "reflektiivisestä käytännöstä"] *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) (Viimeksi luettu syyskuussa 2021)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Kymmenen askelta todelliseen johtajuuteen kouluissa].* New York: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. ja Gumus, E., 2018. ‘A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014’ [Systemaattinen katsaus koulutustutkimuksen johtamismallien tutkielmiin vuosilta 1980–2014] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (Viimeksi luettu joulukuussa 2018)

Hansen, B. ja Lárusdóttir, S. H., 2015. ‘Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals’ [Ohjaava johtajuus oppivelvollisuuskouluissa Islannissa ja koulun rehtoreiden rooli] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Jaetulla johtajuudella on väliä: Näkökulmia, käytäntäjö ja mahdollisuuksia].* Thousand Oaks, California: Corwin

Humada-Ludeke, A., 2013. *The Creation of a Professional Learning Community for School Leaders: Insights on the Change Process from the Lens of the School Leader [Ammattimaisen oppimisyhteisön luominen koulun johtajille: Oppilaitoksen johdon näkemyksiä muutosprosessista.]* Rotterdam: Sense Publishers

Kukulska-Hulme, A., Bossu, C., Coughlan, T., Ferguson, R., FitzGerald, E., Gaved, M., Herodotou, C., Rienties, B., Sargent, J., Scanlon, E., Tang, J., Wang, Q., Whitelock, D. ja Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Innovatiivinen pedagogiikka 2021: Avoimen yliopiston innovaatioraportti 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) (Viimeksi luettu marraskuussa 2021)

Leithwood, K. A., 2021. ‘Review of Evidence about Equitable School Leadership’ [Tasavertaista koulun johtoa koskevan näytön arviointi] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (Viimeksi luettu marraskuussa 2021)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Inkluusio huomioon – Inklusiivisen opetuksen tutkiminen koulun johdon tukemiseksi]*. Teema-artikkeli keskusteltavaksi, 2013. [www.schoolleadership.eu/sites/default/files/exploring-inclusive-education-for-school-leadership-2013.pdf](http://www.schoolleadership.eu/sites/default/files/exploring-inclusive-education-for-school-leadership-2013.pdf) (Viimeksi luettu joulukuussa 2018)

McLeskey, J. ja Waldron, N. L., 2015. ‘Effective leadership makes schools truly inclusive’ [Tehokas johtajuus tekee koulusta todella inklusiivisen] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (Viimeksi luettu joulukuussa 2018)

Navickaitė, J., 2013. ‘The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools’ [Rehtorin muutosjohtajuuden ilmentymä organisaatiomuutosprosessin aikana: Tapaustutkimus Liettuan perusopetusta antavista kouluista] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. ‘Students’ well-being: What it is and how it can be measured’ [Opiskelijoiden hyvinvointi: Mitä se on ja miten sitä mitataan], *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being*. Pariisi: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (Viimeksi luettu marraskuussa 2021)

Pedagogy in Action, päiväämätön. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Poikkitieteelliset lähestymistavat opetukseen]*. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (Viimeksi luettu syyskuussa 2021)

Skoglund, P. ja Stäcker, H., 2016. ‘How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability’ [Kuinka koulutusjärjestelmät voivat tukea kaikkia oppijoita? Kulttuurin muutokseen ja osallistamisvalmiuteen keskittyvä käännekohtajohtajuus], A. Watkins and C. Meijer (toim.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. ja Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Koulun johtajuuden parantaminen: Työkalupakki*]. Pariisi: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (Viimeksi luettu joulukuussa 2018)

Stone-Johnson, C., 2014. ‘Responsible Leadership’ [Vastuullinen johtajuus] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (Viimeksi luettu joulukuussa 2018)

UNESCO, 2017. ‘Accountable teachers’ [Vastuulliset opettajat] *Global Education Monitoring Report 2017/8*. Pariisi: UNESCO.   
[gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (Viimeksi luettu syyskuussa 2021)

Unescon tilastoinstituutti, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Käsikirja tasavertaisuuden mittaamiseen koulutuksessa]*. Montreal: Unescon tilastoinstituutti. [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) (Viimeksi luettu marraskuussa 2020)

UNICEF, 2007. *A Human Rights-Based Approach to Education for All: A framework for the realization of children’s right to education and rights within education [Ihmisoikeusperustainen lähestymistapa koulutukseen kaikille: Viitekehys lasten oikeuksien toteuttamiseksi koulutuksen saavuttamisessa ja koulutuksen sisällä].* New York: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (Viimeksi luettu marraskuussa 2020)

Watkins, A., 2017. ‘Inclusive Education and European Educational Policy’ [Inklusiivinen opetus ja Euroopan koulutuspolitiikka], *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) (Viimeksi luettu marraskuussa 2020)

West-Burnham, J. ja Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Vuoropuhelua johdolle: Keskusteluja ja aktiviteetteja johtajuuden edistämiseen]*. Carmarthen: Crown House Publishing

1. Tämä asiakirja sisältää sekä ulkoisia että sisäisiä linkkejä. Sisäiset linkit johtavat sanaston termien määritelmiin tai asiakirjan vastaaviin osiin. [↑](#footnote-ref-2)