Įtraukioji mokyklos lyderystė

**Politikos ir praktikos savirefleksijos priemonė**

**Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra**

Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra (toliau – Agentūra) yra nepriklausoma ir savarankiška organizacija. Agentūrą bendrai finansuoja valstybių narių švietimo ministerijos ir Europos Komisija, teikdama dotaciją Europos Sąjungos (ES) švietimo programų veiklai.

Europos Komisijos parama šio leidinio rengimui nereiškia pritarimo jo turiniui, kuriame pateikiama autorių nuomonė, todėl Europos Komisija negali būti laikoma atsakinga už informaciją panaudotą šiame leidinyje.

Bet kurio asmens nuomonė, pateikta šiame dokumente, nebūtinai atitinka oficialiąją Agentūros, jos valstybių narių ar Europos Komisijos nuomonę.

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

Redaktoriai: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir ir Margarita Bilgeri

Šis leidinys yra atvirosios prieigos informacijos šaltinis. Tai reiškia, kad jūs galite laisvai jį pasiekti, naudoti, keisti ir platinti, atitinkamai atsiskaitydami Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūrai. Daugiau informacijos ieškokite agentūros atvirosios prieigos politikoje adresu [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Šį leidinį galite cituoti taip: Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra, 2021 m. *Įtraukioji mokyklos lyderystė*: *politikos ir praktikos savirefleksijos priemonė* (red. M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir ir M. Bilgeri). Odensė, Danija

Agentūra dėkoja projekto šalių grupių nariams už jų indėlį į projektą: László Kiss ir Andrea Perlusz, Vengrija; Brendan Doody ir Anna Mai Rooney, Airija; Josanne Ghirxi ir Alexandra Vella, Malta; Elisabeth Högberg ir Niclas Rönnström, Švedija.

Šiam kūriniui yra suteikta [„Creative Commons“ priskyrimo, nekomercinio naudojimo, analogiško platinimo 4.0 tarptautinė licencija](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Galite dalytis šia publikacija ir ją pritaikyti.

Siekiant užtikrinti didesnį prieinamumą, ši ataskaita pateikiama 26 kalbomis ir elektronine forma Agentūros interneto svetainėje [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Tai originalaus teksto anglų kalba vertimas. Jei kyla abejonių dėl informacijos vertime tikslumo, žr. originalų tekstą anglų kalba.

ISBN: 978-87-7110-981-8 (elektroninis dokumentas)

**Sekretoriatas**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Tel. +45 6 441 0020

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

**Biuras Briuselyje**

Rue Montoyer, 21

BE-1000 Brussels Belgium

Tel. +32 2 213 6280

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

**TURINYS**

[Įvadas 5](#_Toc96072435)

[Savirefleksijos priemonės tikslas ir naudojimas 6](#_Toc96072436)

[Savirefleksija mokyklų vadovams 8](#_Toc96072437)

[Nurodymai mokyklų vadovams ir vadovybei 8](#_Toc96072438)

[1 etapas. Nustatyti, kokia praktika šiuo metu taikoma ir kokios pagrindinės jos stipriosios pusės bei iššūkiai 9](#_Toc96072439)

[2 etapas. Pagal prioritetą išdėstyti klausimus, kuriuos reikia išspręsti, siekiant įtraukiosios praktikos 9](#_Toc96072440)

[3 etapas. Nustatyti, kokios politikos pagalbinės priemonės yra taikomos arba yra reikalingos įtraukiajai praktikai palaikyti 9](#_Toc96072441)

[1. Įtraukių mokyklų vadovų vaidmuo nustatant kryptį 11](#_Toc96072442)

[2. Įtraukių mokyklų vadovų vaidmuo organizacinio tobulėjimo srityje 15](#_Toc96072443)

[3. Įtraukių mokyklų vadovų vaidmuo žmogaus tobulėjimo srityje 20](#_Toc96072444)

[Savirefleksija politikos formuotojams 24](#_Toc96072445)

[Rekomendacijos politikos formuotojams 25](#_Toc96072446)

[1 etapas. Nustatyti, kokios būtinos politikos priemonės jau priimtos, kokias reikia tobulinti ar kokių trūksta 25](#_Toc96072447)

[2 etapas. Nustatyti, kurios priemonės yra galimai prioritetinės ir kurios turi būti sprendžiamos toliau plėtojant politiką 25](#_Toc96072448)

[A. Politikos priemonės, reikalingos įtraukių mokyklų vadovams, kai jie nustato kryptį 26](#_Toc96072449)

[B. Politikos priemonės, reikalingos įtraukių mokyklų vadovams organizacinio   
tobulėjimo srityje 29](#_Toc96072450)

[C. Politikos priemonės, remiančios įtraukių mokyklų vadovų vaidmenį žmogaus tobulėjimo srityje 34](#_Toc96072451)

[Bendra mokyklų vadovų ir politikos formuotojų savirefleksija 37](#_Toc96072452)

[Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir krypties nustatymo politikos priemones 38](#_Toc96072453)

[1. Kur mes esame dabar? Informacijos apsikeitimas apie stiprybes, galimybes ir   
sritis, kurias reikia toliau analizuoti 38](#_Toc96072454)

[2. Kur mes norime būti? Apsikeitimas informacija apie tobulintinas sritis ir bendrus tikslus 40](#_Toc96072455)

[3. Kam įsipareigojame? Informacijos keitimasis, siekiant nuspręsti, kokių veiksmų   
abi šalys turi imtis 42](#_Toc96072456)

[Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir organizaciniam tobulėjimui skirtas   
politikos priemones 43](#_Toc96072457)

[1. Kur mes esame dabar? Informacijos apsikeitimas apie stiprybes, galimybes ir   
sritis, kurias reikia toliau analizuoti 43](#_Toc96072458)

[2. Kur mes norime būti? Apsikeitimas informacija apie tobulintinas sritis ir bendrus tikslus 45](#_Toc96072459)

[3. Kam įsipareigojame? Informacijos keitimasis, siekiant nuspręsti, kokių veiksmų   
abi šalys turi imtis 47](#_Toc96072460)

[Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir žmogaus tobulėjimui skirtas politikos priemones 48](#_Toc96072461)

[1. Kur mes esame dabar? Informacijos apsikeitimas apie stiprybes, galimybes ir   
sritis, kurias reikia toliau analizuoti 48](#_Toc96072462)

[2. Kur mes norime būti? Apsikeitimas informacija apie tobulintinas sritis ir bendrus tikslus 50](#_Toc96072463)

[3. Kam įsipareigojame? Informacijos keitimasis, siekiant nuspręsti, kokių veiksmų   
abi šalys turi imtis 52](#_Toc96072464)

[1 priedas. Savirefleksijos priemonės naudojimo gairės 54](#_Toc96072465)

[1 skyrius. Vaidmenys ir atsakomybės 54](#_Toc96072466)

[Organizatorių komanda 54](#_Toc96072467)

[Savirefleksijos veiklos dalyviai 55](#_Toc96072468)

[2 skyrius. Praktiniai organizavimo darbai 55](#_Toc96072469)

[Dalyvių paieška ir pakvietimas 55](#_Toc96072470)

[Tikslinių grupių organizavimas ir siūloma darbotvarkė 56](#_Toc96072471)

[3 skyrius. Savirefleksijos veiklos ataskaita 57](#_Toc96072472)

[2 priedas. Savirefleksijos priemonės pritaikymas prie šalies konteksto 58](#_Toc96072473)

[3 priedas. Terminų žodynėlis 60](#_Toc96072474)

[Naudota literatūra 67](#_Toc96072475)

Įvadas

Ši savirefleksijos priemonė yra Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūros (toliau – Agentūra) projekto [Parama įtraukios mokyklos lyderystei](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL) rezultatas. Priemonė pagrįsta SISL politikos gairėmis *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) [*Įtraukioji mokyklos lyderystė*: *praktinis politikos gairių kūrimo ir peržiūros vadovas]* (Europos agentūra, 2020a). Politikos gairės nustato viziją, pagrindinius principus, tikslus ir uždavinius, taip pat siūlomų normų gaires ir atitinkamas politikos priemones, skirtas įtraukiosios mokyklos lyderystei remti.

Savirefleksijos priemonė sukurta remiantis dviem paskutiniais leidimais – įtraukiosios mokyklos lyderystės siektinomis normomis ir pagalbinės politikos gairėmis. Ji suteikia galimybę skirtingoms suinteresuotosioms šalims apmąstyti ir keistis informacija, siekiant nustatyti trūkumus, kuriuos reikia pašalinti. Politikos gairės ir savirefleksijos priemonė sukurtos bendradarbiaujant Agentūrai ir šalies grupės komandai.

Šia savirefleksijos priemone siekiama skatinti profesinį dialogą ir bendradarbiavimo politikos kūrimą mokyklose, tarp mokyklų bei įvairiais politikos lygmenimis. Ji skirta:

* mokyklų vadovams ir vadovybei, siekiančiai pritaikyti ir plėtoti įtraukiosios lyderystės praktikas;
* politikos formuotojams, atsakingiems už įtraukiojo ugdymo politikos plėtrą ir vykdymą šalies, regiono ir (arba) vietos lygmeniu.

Šioje priemonėje **įtraukusis ugdymas** suprantamas plačiausia prasme. Tai reiškia maksimaliai didinti mokinių dalyvavimą, didinti pasiekimus, palaikyti [gerovę](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) ir kurti **visų** moksleivių, įskaitant tų, kurie pažeidžiami atskirties, priklausymo jausmą.

Priemonė remiasi dviem pagrindiniais [SISL politikos gairėse](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) identifikuotais elementais: siektinos [normos](#Standards) mokyklų vadovams ir politikos priemonės, reikalingos mokyklų vadovams, siekiantiems įgyvendinti šias normas. Daugiau informacijos, kaip pritaikyti priemonę prie šalies konteksto, pateikiama [2 priede](#ANNEX2).

Šiame dokumente **mokyklos vadovas** reiškia visus mokyklose ir mokymosi bendruomenėse vadovaujančias pareigas einančius asmenis. Priemonė pagrįsta vadovavimo moksliniais tyrimais. Šioje srityje yra skirtumas tarp vadovų ir vadovavimo. Paprastai, vadovavimas laikomas organizacine funkcija, kuri yra bendra arba [paskirstoma](#distributed) keliems asmenims. Teisiniu požiūriu vadovavimas gali nurodyti vieną vadovą. Tačiau moksliniais tyrimais pagrįstu požiūriu vadovavimas yra kolektyvinis reiškinys. Ši priemonė remiasi prielaida, kad kiekvienas mokyklos vadovas turėti siekti tapti [**įtraukios mokyklos vadovu**](#leader) ir [**vadovauti mokyklai**](#Schoolleadership) **tokiu būdu, kuris skatintų įtrauktį.**

**Įtraukios mokyklos vadovai** turi **viziją**, kad „visų amžiaus grupių“ besimokantieji, jų draugai bei bendraamžiai turėtų gauti prasmingą, labai kokybišką švietimą „jų bendruomenėje“ (Europos agentūra, 2015a, 1 p.).

Įtraukioji mokyklos lyderystė nėra nepriklausoma nuo ją veikiančios politikos. **Pagalbinės politikos priemonės** turėtų suteikti mokyklų vadovams ar vadovybei galimybę įgyvendinti savo [viziją](#Vision).

Savirefleksijos priemonės tikslas ir naudojimas

Ši priemonė padeda mokyklos vadovams, vadovybei ir politikos formuotojams įvertinti, kurioje vietoje jie yra siekdami įtraukiosios mokyklos lyderystės. Joje siūlomi trys savirefleksijos variantai:

1. [**Refleksija mokyklos vadovams**](#School_leaders), kaip sukurti savo įtraukiąją praktiką siekiant įtraukiojo ugdymo. Priemonė kviečia **mokyklų vadovus** apsvarstyti savo taikomą praktiką. Klausimai pagrįsti siektinomis normomis, kurios laikomos įtraukiosios mokyklos lyderystės rodikliais ir priemone, norint įgyvendinti platesnį įtraukiojo ugdymo tikslą.
2. [**Refleksija politikos formuotojams**](#Policy_makers), kokių reikia politikos priemonių norint padėti įtraukių mokyklų vadovams praktikoje.
3. [**Bendra refleksija**](#Joint) **ir mokyklos vadovų bei politikos formuotojų dialogas** pagrindiniais kiekvienos srities klausimais, kuriuos reikia išspręsti. Pagrindiniai klausimai skatina diskusijas apie tai, kokių veiksmų reikia imtis nustačius prioritetus.

Bendras dialogas yra tikslas, todėl idealiu atveju reikėtų naudoti visus tris savirefleksijos variantus. Pirmi du variantai gali būti naudojami atskirai arba kartu kaip bendros refleksijos skirtingais lygmenimis pagrindas sutelkiant dėmesį į toliau išvardintas individualias pagrindines funkcijas arba dirbant su konkrečiomis suinteresuotosiomis šalimis.

Prieš baigiant bendrą savirefleksiją, reikia užbaigti tiek mokyklos vadovų, tiek politikos formuotojų savirefleksiją. Jos gali būti atliktos visapusiškai, apsiribojant atskiromis [krypties nustatymo](#SettingDirection), [organizacinio tobulėjimo](#Organisational) ir [žmogaus tobulėjimo](#Human) dalimis arba sutelkiant dėmesį į konkrečias atskirų dalių kategorijas.

Klausimai tiek praktiniu, tiek politikos lygmeniu pateikia gaires, kaip atsakyti į šiuos klausimus:

* Kur mes esame dabar?
* Kokios mūsų pagrindinės stiprybės, iššūkiai ir galimybės toliau tobulėti?
* Kokios mūsų prioritetinės sritys, į kurias pirmiausia turime atkreipti dėmesį?

Trys [**pagrindinės**](#Core) [**įtraukiosios mokyklos lyderystės**](#leadership)[**funkcijos**](#Core) sudaro šių klausimų refleksijos pagrindą:

* [**Krypties nustatymas**](#SettingDirection). Vadovavimas yra svarbus nustatant kryptį, kai dėmesys sutelkiamas į pagrindines įtraukiosios praktikos vertybes ir diskursą, palaikantį įtraukiąją praktiką.
* [**Organizacinis tobulėjimas**](#Organisational). Vadovai ir vadovybė atlieka svarbų vaidmenį įgyvendinant įtraukiąją politiką ir kuriant teisingą ir įtraukiąją mokyklos praktiką. Jie yra atsakingi už tokios organizacinės aplinkos kūrimą, kuri palaiko mokyklos praktiką ir skatina mokyklos pažangą link įtraukiojo ugdymo. Jie taip pat yra atsakingi už mokyklos kultūros, kuri yra kolegiali, interaktyvi ir orientuota į pagalbą mokytojams ir moksleiviams viso ugdymo proceso metu, palaikymą. Vykdydami šias funkcijas mokyklų vadovai gali sukurti įtraukią mokyklą, orientuotą į mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas moksleivis yra vertingas dalyvis, kuris, tikimasi, įgis kokybišką išsilavinimą.
* [**Žmogaus tobulėjimas**](#Human). Vadovavimas yra vienas svarbiausių mokymo kokybės veiksnių, o mokymo kokybė mokyklos lygmeniu daro svarbiausią įtaką moksleivių pasiekimams. Žmogaus tobulėjimas apima pačių mokyklos vadovų, mokytojų ir mokyklos personalo ugdymą ir tobulėjimą. Pagalba, [stebėsena](#Monitoring) ir mokymo praktikos vertinimas yra pagrindinė šios strategijos funkcija.

Kiekvienos funkcijos klausimai buvo sugrupuoti į konkrečias kategorijas ar vadovavimo, skatinančio įtrauktį, aspektus. Mokyklų vadovams nereikia į visus klausimus atsakyti iš karto. Jie gali naudotis priemone, kad apmąstytų konkrečias kategorijas ir aspektus.

Bendros refleksijos tikslines grupes sudaro suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios pirminėse mokyklų vadovų ir politikos formuotojų refleksijose.

Jei formalios struktūros, leidžiančios mokyklų vadovams, vadovybei ir politikos formuotojams keistis informacija, jau yra, gali būti lengviau sudaryti bendros refleksijos tikslines grupes. Tačiau jos nėra būtina bendros refleksijos sąlyga. Tikslinės grupės gali būti organizuojamos kaip atskiri susitikimai suinteresuotosioms šalims keistis informacija.

Šį dokumentą sudaro trys priedai, padedantys naudoti savirefleksijos priemonę.

[1 priedas](#ANNEX1). Savirefleksijos priemonės naudojimo gairės. Pavyzdys, kaip parengti SISL savirefleksijos priemonę ir ją naudoti.

[2 priedas](#ANNEX2). Savirefleksijos priemonės pritaikymas prie šalies konteksto. Paaiškinami žingsniai, kurių reikia imtis, siekiant pritaikyti priemonę prie skirtingų nacionalinių kontekstų.

[3 priedas](#ANNEX3). Terminų žodynėlis.

Savirefleksija mokyklų vadovams

Šis savirefleksijos priemonės skyrius skirtas mokyklų vadovams ir vadovybei. Jis skirtas įtraukiosios mokyklos lyderystės praktikai apmąstyti nepriklausomai nuo aplinkos, kurioje jie dirba.

**Mokyklų vadovai ir vadovybė** apima (tuo neapsiribojant) direktorius, vyresniuosius, vidurinės grandies ir mokytojų vadovus, pagalbinį personalą, specialistų bendruomenę ir pagalbos tarnybas, mokyklų valdybų narius ir sistemos suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias vadovavimo procese.

Lentelėse pateikti klausimai pagrįsti siektinomis **įtraukiosios mokyklos lyderystės praktikos** [**normomis**](#Standards).

Nurodymai mokyklų vadovams ir vadovybei

Savirefleksijos priemonė kviečia **mokyklų vadovus** apsvarstyti savo taikomą praktiką. Refleksija gali padėti tokiais klausimais:

1 etapas. Nustatyti, kokia praktika šiuo metu taikoma ir kokios pagrindinės jos stipriosios pusės bei iššūkiai.

2 etapas. Pagal prioritetą išdėstyti klausimus, kuriuos reikia išspręsti, siekiant įtraukiosios praktikos.

3 etapas. Nustatyti, kokios politikos pagalbinės priemonės yra taikomos arba yra reikalingos įtraukiajai praktikai palaikyti.

Naudodami savirefleksijos priemonę mokyklų vadovai gali nuspręsti atlikti tik 1 etapą arba pereiti prie 2 ir (arba) 3 etapo.

Šio skyriaus lentelės suskirstytos pagal tris pagrindines [įtraukiosios mokyklos lyderystės](#leadership) funkcijas. Kiekvienoje lentelėje pateikiama grupė klausimų apie vieną vadovavimo, kuris skatina įtraukiąją mokyklos praktiką, aspektą. Naudodami savirefleksijos priemonę, mokyklų vadovai gali pasirinkti po vieną kiekvienos pagrindinės funkcijos klausimų grupę:

1. [Krypties nustatymo](#SettingDirection) funkcija apima mokyklos vizijos kūrimo ir komunikavimo, dėmesio moksleiviams ir politikos įtakos klausimus.
2. [Organizacinio tobulėjimo](#Organisational) funkcija apima mokyklos valdymo, bendradarbiavimo, [stebėsenos](#Monitoring) ir duomenų rinkimo klausimus.
3. [Žmogaus tobulėjimo](#Human) funkcija apima mokyklos vadovo gebėjimų stiprinimo, personalo [profesinio mokymosi ir tobulėjimo](#ProfessionalLearningDevelopment) klausimus, taip pat pagalbos, stebėsenos ir vertinimo praktikos klausimus.

Ši priemonė paremta prielaida, kad išvardytos normos yra būtinos siekiant kurti įtraukiosios mokyklos lyderystės praktiką.

1 etapas. Nustatyti, kokia praktika šiuo metu taikoma ir kokios pagrindinės jos stipriosios pusės bei iššūkiai

Kiekvieną lentelę sudaro septyni stulpeliai.

* 1 stulpelyje pateikti [įtraukių mokyklų vadovams](#leader) skirti klausimai, pagrįsti įtraukiosios mokyklos lyderystės normomis. Klausimuose vartojamas įvardis „mes“, nes, idealiu atveju, įtraukios mokyklos vadovas nedirba vienas, o kartu su personalo nariais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis tiek mokyklos viduje, tiek už jos ribų.
* Kituose keturiuose stulpeliuose palikta vietos nurodyti, kokiu mastu taikomas 1 stulpelio klausimas:
  + Ką reikia apsvarstyti (2 stulpelis): praktika, kuri dar nebuvo apsvarstyta, bet ją reikėtų apsvarstyti.
  + Laukiami darbai (3 stulpelis): praktika svarstoma ir planuojamas jos įgyvendinimas.
  + Vykdomi darbai (4 stulpelis): praktika iš dalies taikoma, imamasi veiksmų ją įgyvendinti plačiau.
  + Tvari praktika (5 stulpelis): ši praktika tvari, nes yra neatsiejama visos mokyklos organizacijos ir kultūros dalis.
* 6 stulpelis skirtas 3 etapui.
* 7 stulpelyje palikta vietos komentarams ir pastaboms apie kiekvieną klausimą.

Po lentelėmis palikta vietos papildomai svarbiai informacijai, kuri lentelėse nebuvo paminėta.

2 etapas. Pagal prioritetą išdėstyti klausimus, kuriuos reikia išspręsti, siekiant įtraukiosios praktikos

Atsakius į klausimus – konkrečios kategorijos ar visų lentelių – bus sukurtas bendras įtraukiosios mokyklos lyderystės proceso stiprybių ir iššūkių vaizdas.

Po lentelėmis pateikti keli klausimai, kurie padės apsvarstyti išvadas. Šie klausimai skatina dalyvius ieškoti sričių, kuriose jie yra stiprūs, ir tobulintinų sričių bei pagal prioritetą išdėstyti veiksmus, siekiant įtraukiosios mokyklos lyderystės.

3 etapas. Nustatyti, kokios politikos pagalbinės priemonės yra taikomos arba yra reikalingos įtraukiajai praktikai palaikyti

Palikta vietos išvardyti politikos priemonėms, kurių reikia įtraukiajai mokyklos lyderystei remti ir kurių trūksta nacionalinėje / regioninėje politikoje. Šią informaciją galima pasitelkti kalbantis su politikos formuotojais, ieškant būdų, kaip patobulinti politiką, kuri remtų įtraukiąją mokyklos lyderystę.

6 stulpelyje klausiama, kiek pagalbos iš politikos sulaukia mokyklų vadovai, kad galėtų efektyviai dirbti ties kiekvienu aspektu. Jame išvardytos atitinkamos politikos priemonės. 7 stulpelyje palikta vietos komentarams ar pastaboms. Tai leidžia naudotojams pateikti informacijos apie jų (į)vertinimų šaltinius bei patikslinimų ar (į)vertinamųjų komentarų, susijusių su konkrečiais elementais. Tokių duomenų / informacijos užfiksavimas gali būti naudojamas kaip pagrindas diskusijai dėl įrodymų, susijusių su sritimis, kuriomis reikia remtis ir kurias reikia plėtoti.

1. Įtraukių mokyklų vadovų vaidmuo nustatant kryptį

[Krypties nustatymas](#SettingDirection) yra įtraukiosios mokyklos lyderystės [pagrindinė funkcija](#Core). Svarbu nustatyti strateginę kryptį, kurioje dėmesys sutelkiamas į pagrindines įtraukiosios praktikos vertybes ir diskursą, palaikantį įtraukiąją praktiką.

Šios funkcijos klausimai suskirstyti į tokias tris kategorijas: mokyklos vizijos kūrimas ir komunikavimas, dėmesys moksleiviams ir politikos įtaka.

1 lentelė. Mokyklos vizijos kūrimas ir komunikavimas

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1. Ar, bendradarbiaudami su [mokyklos bendruomene](#community), nustatėme ir aiškiai išdėstėme [įtraukiojo ugdymo viziją](#Vision), pagrįstą vaikų teisėmis ir [teisingumu](#Equity)? |  |  |  |  | Žr. [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) politikos priemones |  |
| 1.2. Ar komunikuojame pagrindinę mokyklos įtraukties viziją ir skatiname mokytojus bei personalą ja vadovautis? |  |  |  |  | Žr. [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) politikos priemones |  |
| 1.3 Ar vadovaujame ir darome įtaką mokyklos organizacijai ir ištekliams remdamiesi [teisingumo](#Equity) principais? |  |  |  |  | Žr. [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) politikos priemones |  |
| 1.4 Ar skatiname nuolatinio tobulėjimo, naujovių ir bendradarbiavimo kultūrą, siekdami tobulinti mokymą, mokymąsi ir [(į)vertinimą](#Formative)? |  |  |  |  | Žr. [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) politikos priemones |  |
| 1.5 Ar mokyklos atliekamą savęs (į)vertinimą deriname su [įtraukties vizija](#Vision)? |  |  |  |  | Žr. [A.7](#A7_policy_measure) politikos priemonę |  |

2 lentelė. Dėmesys moksleiviams

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Ar nustatome aukštus lūkesčius visų [moksleivių gerovei](#wellbeing) ir pasiekimams? |  |  |  |  | Žr. [A.1](#A1_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 1.7 Ar palengviname ir įgaliname [į moksleivį orientuotą](#Learnercentred) praktiką? |  |  |  |  | Žr. [A.3](#A3_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 1.8 Ar kuriame visoje mokykloje taikomus moralinius principus, kurie suteikia galimybę moksleiviams pareikšti savo nuomonę visais ugdymo etapų klausimais? |  |  |  |  | Žr. [A.3](#A3_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 1.9 Ar rimtai žiūrime į moksleivių nuomonę, ją apsvarstome ir imamės atitinkamų veiksmų? |  |  |  |  | Žr. [A.3](#A3_policy_measure) politikos priemonę |  |

3 lentelė. Politikos įtaka

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Ar galime pritaikyti ir įgyvendinti politiką tokiu būdu, kuris būtų tinkamas mūsų mokyklai ir vertybėms? |  |  |  |  | Žr. [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) politikos priemones |  |
| 1.11 Ar galime daryti įtaką [teisėmis grindžiamo](#Rightsbased) nacionalinės [teisingumo](#Equity) ir [įtraukiojo ugdymo](#Vision) politikos kūrimui per konsultacijas ir bendravimą? |  |  |  |  | Žr. [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) politikos priemones |  |

**Ar yra daugiau svarstytinos informacijos, kurios neapėmė pirmiau pateikti klausimai?**

**Mūsų atsakymų apie krypties nustatymą apmąstymas:**

1. Kiek yra įtrauki mūsų vadovavimo mokyklai praktika nustatant mūsų mokyklos kryptį?
2. Kokios yra mūsų stipriosios pusės šiuo klausimu?
3. Kokias sritis turime tobulinti / toliau plėtoti?
4. Kokios yra mūsų trys prioritetinės problemos?
5. Kokiose srityse politika turėtų paremti mūsų praktiką?
6. Kokioms problemoms skirtume prioritetą diskutuodami su politikos formuotojais?
7. Įtraukių mokyklų vadovų vaidmuo organizacinio tobulėjimo srityje

[Organizacinis tobulėjimas](#Organisational) yra įtraukiosios mokyklos lyderystės [pagrindinė funkcija](#Core). Vadovai ir vadovybė atlieka svarbų vaidmenį įgyvendinant įtraukiąją politiką ir kuriant teisingą ir įtraukiąją mokyklos praktiką. Jie yra atsakingi už tokios organizacinės aplinkos kūrimą, kuri palaiko praktiką ir skatina mokyklos pažangą link įtraukiojo ugdymo. Jie taip pat yra atsakingi už mokyklos kultūros, kuri yra kolegiali, interaktyvi ir orientuota į pagalbą mokytojams ir moksleiviams viso ugdymo proceso metu, palaikymą. Vykdydami šias funkcijas mokyklų vadovai gali sukurti įtraukią mokyklą, orientuotą į mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas moksleivis yra vertingas dalyvis, kuris, tikimasi, įgis kokybišką išsilavinimą.

Šios funkcijos klausimai suskirstyti į tokias tris kategorijas: mokyklos valdymas, bendradarbiavimas, [stebėsena](#Monitoring) ir duomenų rinkimas.

4 lentelė. Mokyklos valdymas

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Ar valdome mokyklos lygmens pokyčius?  Pavyzdžiui, susijusius su:   * programa ir (į)vertinimo sistemomis; * [profesiniu mokymusi ir tobulėjimu](#ProfessionalLearningDevelopment); * finansavimu ir išteklių paskirstymu; * kokybės užtikrinimu ir atsakingumu? |  |  |  |  | Žr. [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) politikos priemones |  |
| 2.2 Ar valdome finansinius išteklius taip, kad patenkintume visos [mokyklos bendruomenės](#community) (moksleivių, šeimų ir viso mokyklos personalo) poreikius? |  |  |  |  | Žr. [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) politikos priemones |  |
| 2.3 Ar užtikriname, kad programa ir (į)vertinimas atitiktų tikslą ir visus moksleivių poreikius? |  |  |  |  | Žr. [B.4](#B4_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 2.4 Ar skatiname ir remiame naujovišką ir lanksčią pedagogiką bei praktiką, kuri tarnauja įvairioms moksleivių grupėms ir yra paremta gerai pagrįstais sprendimais? |  |  |  |  | Žr. [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) politikos priemones |  |
| 2.5 Ar suteikiame įvairių galimybių ir pagalbą, kad moksleiviai galėtų prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi, sėkmę ir pasiekimus? |  |  |  |  | Žr. [B.6](#B6_policy_measure) politikos priemonę |  |

5 lentelė. Bendradarbiavimas

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Ar kuriame bendradarbiavimo kultūrą – teigiamus ir pasitikėjimu grindžiamus santykius? |  |  |  |  | Žr. [B.1](#B1_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 2.7 Ar užtikriname [nepertraukiamą pagalbą](#Continuum) [mokyklos bendruomenės](#community) nariams, t. y. visiems moksleiviams, šeimoms ir personalui? |  |  |  |  | Žr. [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) politikos priemones |  |
| 2.8 Ar įgaliname ir kuriame santykius su:   * pagalbą teikiančiomis institucijomis; * kitomis mokyklomis / įstaigomis, veikiančiomis kituose sistemos lygmenyse; * bendruomenėje veikiančiais verslais;   kurie būtų naudingi moksleiviams? |  |  |  |  | Žr. [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) politikos priemones |  |
| 2.9 Ar kuriame mokyklą, kuri būtų atvira moksleivių įvairovei, atlikdami mokslinius tyrimus ir, pavyzdžiui, su universitetais vykdydami [profesinio mokymosi ir tobulėjimo](#ProfessionalLearningDevelopment) veiklas? |  |  |  |  | Žr. [B.7](#B7_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 2.10 Ar pasirūpiname tinkamos [nepertraukiamos pagalbos](#Continuum) teikimu, kuri užtikrina moksleivių pasiekimus ir [gerovę](#wellbeing)? |  |  |  |  | Žr. [B.12](#B12_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 2.11 Ar kuriame struktūras / procesus, kurie palaiko bendradarbiavimą su šeimomis ir aktyviai jas įtraukia skatinant moksleivių rezultatus ir [gerovę](#wellbeing)? |  |  |  |  | Žr. [B.13](#B13_policy_measure) politikos priemonę |  |

6 lentelė. Stebėsena ir duomenų rinkimas

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Ar įtraukiame mokslo bendruomenę į [savęs įvertinimo](#SelfReview) procesą ir apsvarstome duomenis, turinčius įtakos vykstančiam mokyklos gerinimui? |  |  |  |  | Žr. [B.16](#B16_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 2.13 Ar [stebime](#Monitoring) darbo klasėje praktiką, kuri turi užtikrinti aukštos kokybės švietimą ir visų [gerovę](#wellbeing)? |  |  |  |  | Žr. [B.18](#B18_policy_measure) politikos priemonę |  |

**Ar yra daugiau svarstytinos informacijos, kurios neapėmė pirmiau pateikti klausimai?**

**Mūsų atsakymų apie organizacinį tobulėjimą apmąstymas:**

1. Kiek įtrauki yra mūsų vadovavimo mokyklai praktika siekiant užtikrinti mokyklos organizacinį tobulėjimą?
2. Kokios yra mūsų stipriosios pusės šiuo klausimu?
3. Kokias sritis turime tobulinti / toliau plėtoti?
4. Kokios yra mūsų trys prioritetinės problemos?
5. Kokiose srityse politika turėtų paremti mūsų praktiką?
6. Kokioms problemoms skirtume prioritetą diskutuodami su politikos formuotojais?
7. Įtraukių mokyklų vadovų vaidmuo žmogaus tobulėjimo srityje

[Žmogaus tobulėjimas](#Human) yra įtraukiosios mokyklos lyderystės [pagrindinė funkcija](#Core). Vadovavimas yra vienas svarbiausių mokymo kokybės veiksnių, o mokymo kokybė mokyklos lygmeniu daro svarbiausią įtaką moksleivių pasiekimams, [gerovei](#wellbeing) ir priklausymo jausmui. Pagalba, [stebėsena](#Monitoring) ir mokymo praktikos vertinimas yra pagrindinė šios strategijos funkcija.

Šios funkcijos klausimai suskirstyti į tokias tris kategorijas: mokyklos vadovo gebėjimų stiprinimas, personalo [profesinis mokymasis ir tobulėjimas](#ProfessionalLearningDevelopment) ir pagalbos, stebėsenos ir vertinimo praktika.

7 lentelė. Mokyklos vadovo gebėjimų stiprinimas

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1. Ar naudojamės [profesinio mokymosi ir tobulėjimo](#ProfessionalLearningDevelopment) galimybėmis, kad galėtume geriau remti įtraukiojo ugdymo praktiką ir gerinti visų moksleivių pasiekimus ir [gerovę](#wellbeing)? |  |  |  |  | Žr. [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) politikos priemones |  |
| 3.2 Ar siekiame profesinės partnerystės ryšių, kreipiamės į [objektyvų kritiką](#friend) ir siekiame tinklo kūrimo su kitų mokyklų vadovais, kai reikia pagalbos? |  |  |  |  | Žr. [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) politikos priemones |  |

8 lentelė. Personalo profesinis mokymasis ir tobulėjimas

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Ar skatiname ir palengviname bendradarbiavimo galimybes personalui:   * įprastais mokymo organizavimo klausimais; * taikant [naujoviškus metodus](#innovative), įskaitant naujų technologijų diegimą? |  |  |  |  | Žr. [C.6](#C6_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 3.4 Ar sutelkiame dėmesį į mokytojų ir personalo motyvacijos, gebėjimų ir darbo aplinkos gerinimą, kad gerintume pasiekimus ir mokinių [gerovę](#wellbeing)? |  |  |  |  | Žr. [C.8](#C8_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 3.5 Ar užtikriname, kad žinios ir patirtis būtų nuolat tobulinamos ir jomis dalijamasi mokykloje ir už jos ribų? |  |  |  |  | Žr. [C.12](#C12_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 3.6 Ar skatiname ir suteikiame mokytojams ir personalui [profesinio mokymosi ir tobulėjimo](#ProfessionalLearningDevelopment) galimybes, kad jie galėtų tobulinti savo (su)gebėjimus ir tokiu būdu gerinti moksleivių pasiekimus ir [gerovę](#wellbeing)? |  |  |  |  | Žr. [C.9](#C9_policy_measure) politikos priemonę |  |

9 lentelė. Pagalbos, stebėsenos ir vertinimo praktika

| **Klausimai** | **Ką reikia apsvarstyti** | **Laukiami darbai** | **Vykdomi darbai** | **Tvari praktika** | **Ar politika veiksmingai palaiko šį klausimą?** | **Komentarai / pastabos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Ar stengiamės palengvinti [patirties apmąstymą](#TeacherReflection), siekdami keisti mokymą, mokymąsi ir (į)vertinimą? |  |  |  |  | Žr. [C.9](#B9_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 3.8 Ar naudojame duomenis kaip [mokytojų refleksijos](#TeacherReflection) ir nuolatinio tobulėjimo pagrindą? |  |  |  |  | Žr. [C.10](#C10_policy_measure) politikos priemonę |  |
| 3.9 Ar skatiname [profesinę atsakomybę ir atsakingumą](#professionalresponsibility) ir užtikriname, kad mokytojai prisiimtų atsakomybę už visus moksleivius, ypač tuos, kurie pažeidžiami atskirties? |  |  |  |  | Žr. [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) politikos priemones |  |

**Ar yra daugiau svarstytinos informacijos, kurios neapėmė pirmiau pateikti klausimai?**

**Mūsų atsakymų apie žmogaus tobulėjimą apmąstymas:**

1. Kiek yra įtrauki mūsų vadovavimo mokyklai praktika mokyklos personalo tobulinimo srityje?
2. Kokios yra mūsų stipriosios pusės šiuo klausimu?
3. Kokias sritis turime tobulinti / toliau plėtoti?
4. Kokios yra mūsų trys prioritetinės problemos?
5. Kokiose srityse politika turėtų paremti mūsų praktiką?
6. Kokioms problemoms skirtume prioritetą diskutuodami su politikos formuotojais?

Savirefleksija politikos formuotojams

[Įtraukių mokyklų vadovai](#leader) turi vadovauti mokykloms remdamiesi [teisingumo](#Equity) principais, siekdami gerinti visų moksleivių, įskaitant tų, kurie labiausiai pažeidžiami atskirties, pasiekimus ir [gerovę](#wellbeing) savo [mokyklos bendruomenėje](#community). Siekdami, kad visa mokyklos bendruomenė visapusiškai įsitrauktų į įtrauktį, mokyklų vadovai turi nustatyti **strateginę viziją** ir dalyvauti tiek **žmogaus**, tiek **organizacinio tobulinimo** veiklose. Kad mokyklų vadovai efektyviai siektų šio tikslo, jie turi būti remiami politikos priemonėmis, kurios suteikia:

* **galimybę gauti** statusą ir tinkamą atlyginimą, taip pat prieigą prie būtinų išteklių, mokymo bei [profesinio mokymosi ir tobulėjimo](#ProfessionalLearningDevelopment) pagal [įtraukiosios mokyklos lyderystės](#leadership) principus;
* **autonomiją** priimant informacija pagrįstus sprendimus dėl mokyklos strateginės krypties, gerinimo ir organizavimo, įskaitant visus moksleivius apimančios [įtraukiojo ugdymo vizijos](#Vision) įgyvendinimą;
* **atsakingumą** pagal prieigos prie išteklių, pagalbos ir profesinio mokymosi bei tobulėjimo lygį ir pagal mokyklų vadovų autonomijos laipsnį įvairiais politikos lygmenimis.

**Politikos formuotojai** yra (tuo neapsiribojant) bendruomenės, savivaldybės, regiono ir nacionalinio lygmens politikos formuotojai, turintys įgaliojimą dirbti švietimo ar kituose švietimui įtakos turinčiuose sektoriuose, pavyzdžiui, inspektoriai, sveikatos ir socialinės tarnybos arba asmenys, atsakingi už kokybės užtikrinimą.

Savirefleksijos priemonė skatina politikos formuotojus apmąstyti klausimus, pagrįstus politikos priemonėmis, kurių reikia siekiant padėti mokyklų vadovams kurti ir tobulinti įtraukias mokyklas. Politikos formuotojai gali naudoti šią priemonę, norėdami apmąstyti konkrečius aspektus, pavyzdžiui, [krypties nustatymas](#SettingDirection), [organizacinis tobulėjimas](#Organisational) ar [žmogaus tobulėjimas](#Human). Jau taikomos politikos priemonės gali būti vertinamos kaip **stiprybė**. Rengiamos politikos priemonės gali būti vertinamos kaip **galimybė**. Jei politikos priemonių nėra ar į jas neatsižvelgiama, tai gali būti vertinama kaip **iššūkis**.

Refleksija gali padėti tokiais klausimais:

1 etapas. Nustatyti, kokios būtinos politikos priemonės jau yra priimtos, kokias reikia tobulinti ar kokių trūksta.

2 etapas. Nustatyti, kurios priemonės yra galimai prioritetinės ir kurios turi būti sprendžiamos toliau plėtojant politiką.

Naudodami savirefleksijos priemonę politikos formuotojai gali nuspręsti atlikti tik 1 etapą arba pereiti prie 2 etapo.

Rekomendacijos politikos formuotojams

Trys šiame skyriuje pateiktos lentelės suskirstytos pagal pagrindines įtraukiosios mokyklos lyderystės [funkcijas](#Core).

1. Krypties nustatymas
2. Organizacinis tobulėjimas
3. Žmogaus tobulėjimas

1 etapas. Nustatyti, kokios būtinos politikos priemonės jau priimtos, kokias reikia tobulinti ar kokių trūksta

Kiekvieną lentelę sudaro du stulpeliai.

* 1 stulpelyje klausiama, ar yra priimtos politikos priemonės, reikalingos įtraukiajai mokyklos lyderystei pagal kiekvieną iš pagrindinių funkcijų.
* 2 stulpelyje palikta vietos nacionalinės / regioninės / vietos politikos įrodymui ir papildomiems komentarams pateikti. Tai leidžia naudotojams pateikti informacijos apie jų (į)vertinimų šaltinius, taip pat patikslinimų ar (į)vertinamųjų komentarų, susijusių su konkrečiais elementais. Tokių duomenų / informacijos užfiksavimas gali būti naudojamas kaip pagrindas diskusijai dėl įrodymų, susijusių su sritimis, kuriomis reikia remtis ir kurias reikia plėtoti.

Po kiekviena lentele palikta vietos papildomai svarbiai informacijai, kuri lentelėse nebuvo paminėta. Atsakius į visus lentelėse pateiktus klausimus, bus sukurtas bendras numanomas dabartinės politikos situacijos stipriųjų pusių ir galimybių toliau tobulėti profilis.

2 etapas. Nustatyti, kurios priemonės yra galimai prioritetinės ir kurios turi būti sprendžiamos toliau plėtojant politiką

Po kiekviena lentele pateikti keli klausimai, kurie padės apsvarstyti išvadas. Šie klausimai skatina dalyvius ieškoti sričių, kuriose jie yra stiprūs, ir tobulintinų sričių, pagal prioritetą išdėstyti politinius veiksmus, kurie padėtų siekiant įtraukios mokyklos lyderystės. Ši refleksija gali paskatinti dialogą tarp mokyklų vadovų ir politikos formuotojų.

1. Politikos priemonės, reikalingos įtraukių mokyklų vadovams, kai jie nustato kryptį

[Krypties nustatymas](#SettingDirection) yra įtraukiosios mokyklos lyderystės [pagrindinė funkcija](#Core). Politika gali padėti įtraukių mokyklų vadovams ir vadovybei atlikti šią funkciją pateikdama gaires, kuriose dėmesys skiriamas pagrindinėms įtraukiosios praktikos vertybėms ir diskursui, palaikančiam įtraukiąją praktiką.

10 lentelė. Krypties nustatymas

| **Ar politikos priemonės paremia įtraukiąją vadovybę tokiu būdu …** | **Įrodymas ir papildomi komentarai** |
| --- | --- |
| A.1 Nurodo, kad nacionalinė švietimo politika grindžiama [įtraukties principais](#Vision), vaikų teisėmis ir [teisingumu](#Equity)? |  |
| A.2 Užtikrina, kad pradinis pedagoginis išsilavinimas bei nuolatinis [profesinis mokymasis ir tobulėjimas](#ProfessionalLearningDevelopment) pagrįstas [teisingumu](#Equity) ir įvairove? |  |
| A.3 Užtikrina paramą į [moksleivį orientuotam](#Learnercentred) švietimui, įsiklausymo į moksleivius kultūrą ir moksleivių bei šeimų įtraukimą priimant sprendimus apie jų mokymąsi ir pažangą (ypač perėjimo laikotarpiu)? |  |
| A.4 Suteikia galimybę politikos formuotojams ir [mokyklų vadovams](#Schoolleadership) bendrauti švietimo politikos ir atsakingumo klausimais? |  |
| A.5 Užtikrina prieigą prie [profesinio mokymosi ir tobulėjimo](#ProfessionalLearningDevelopment) ir padeda vadovams vykdyti savo įsipareigojimus, susijusius su įtrauktimi ir [teisingumu](#Equity)? |  |
| A.6 Užtikrina galimybę gauti paramą vadovavimo mokyklai tobulinimui plėtojant mokyklos moralinius principus ir tobulinant įtraukiąją mokyklos kultūrą? |  |
| A.7 Suderina mokyklos atliekamą [savęs (į)vertinimą](#SelfReview) su įtraukties vizija? |  |
| A.8 Nustato atsakingumo priemones, skirtas [teisingumo](#Equity) principų įgyvendinimui [stebėti](#Monitoring)? |  |
| A.9 Suteikia mokyklos vadovybei autonomiją lanksčiai pritaikyti nacionalinę politiką (programą, (į)vertinimą, mokyklos veiklos organizavimą) prie vietos konteksto? |  |
| A.10 Suteikia mokyklos vadovybei autonomiją paskirti mokytojus ir personalą, kuris būtų atsakingas už moksleivių pasiekimų ir [gerovės](#wellbeing) gerinimą taikant naujovišką [į moksleivį orientuotą](#Learnercentred) pedagogiką? |  |
| A.11 Suteikia mokyklos vadovybei autonomiją kurti mokyklos viziją? |  |
| A.12 Suteikia mokyklos vadovybei autonomiją nustatyti viziją, vertybes ir pasekmes, už kurias jie (ir kitos suinteresuotosios šalys) norėtų būti atsakingi (pvz., [teisingumas](#Equity), nediskriminacija, visų vietos bendruomenės moksleivių asmeninių, socialinių ir akademinių reikalavimų tenkinimas)? |  |

**Ar yra daugiau svarstytinos informacijos, kurios neapėmė pirmiau pateikti klausimai?**

**Išvadų apie krypties nustatymą apmąstymas**

1. Jau taikomos politikos priemonės gali būti vertinamos kaip **stiprybė**. Remiantis išvadomis, kurioje srityje pagalbinės politikos priemonės yra taikomos?
   1. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų galimybe bendrauti ir prieiga prie paramos ir išteklių? (Žr. A.1–A.6 priemones)
   2. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų atsakingumu už mokyklos savęs (į)vertinimą ar [stebėseną](#Monitoring)? (Žr. A.7–A.8 priemones)
   3. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų autonomija priimant sprendimus? (Žr. A.9–A.12 priemones)
2. Rengiamos politikos priemonės gali būti vertinamos kaip **galimybė**. Kokias sritis būtų galima tobulinti ar toliau plėtoti?
   1. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas, kuris suteiktų bendravimo galimybę ir prieigą prie paramos ir išteklių:
   2. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas atsakingumo, mokyklos savęs (į)vertinimo ar stebėsenos klausimais:
   3. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas mokyklų vadovų autonomijos priimant sprendimus klausimais:
3. Kurios sritys yra svarbiausios kuriant politiką, paremiančią įtraukių mokyklų vadovų vaidmenį nustatant kryptį?
4. Politikos priemonės, reikalingos įtraukių mokyklų vadovams organizacinio tobulėjimo srityje

[Organizacinis tobulėjimas](#Organisational) yra įtraukiosios mokyklos lyderystės [pagrindinė funkcija](#Core). Politika gali padėti įtraukių mokyklų vadovams ir vadovybei vykdyti šią funkciją atkreipdama dėmesį į elementus, turinčius įtakos mokymosi aplinkai, kurioje kiekvienas moksleivis yra vertingas dalyvis, kuris, tikimasi, įgis kokybišką išsilavinimą.

11 lentelė. Organizacinis tobulėjimas

| **Ar politikos priemonės paremia įtraukiąją vadovybę tokiu būdu …** | **Įrodymas ir papildomi komentarai** |
| --- | --- |
| B.1 Pripažįsta bendradarbiavimo praktikos naudą profesinio mokymosi, tobulėjimo ir pagalbos srityje? |  |
| B.2 Išsamiai nurodo priemones, kurios padeda bendradarbiauti [įvairių sričių specialistams](#interdisciplinary) visuose lygmenyse, siekiant užtikrinti, kad mokyklų vadovai galėtų efektyviai remtis kolegų / kitų specialistų ištekliais, patirtimi ir žiniomis? |  |
| B.3 Pabrėžia stipresnį bendradarbiavimą tarp ministerijų / departamentų, kurie atlieka pagrindinį vaidmenį švietime ir teikiant pagalbą moksleiviams ir jų šeimoms, nacionaliniu / regioniniu / bendruomenės lygmeniu? |  |
| B.4 Užtikrina aiškumą dėl [ugdomojo](#Formative) ir apibendrinamojo vertinimo arba [(į)vertinimo ugdymui patobulinti](#AfL) funkcijų ir siekia sukurti integruotą vertinimo sistemą, kuri atitinka tikslą ir apima visus moksleivius? |  |
| B.5 Suteikia galimybę siekti pagalbos (įskaitant kolegų palaikymą) ir prieigą prie nuolatinio mokymo, siekiant:   * valdyti pokyčius; * prižiūrėti personalo profesinį tobulėjimą, siekiant stiprinti įtraukiąją praktiką; * paskirstyti išteklius, kad visi moksleiviai vienodai sulauktų pagalbos? |  |
| B.6 Skatina profesinį mokymąsi per visą karjeros laiką, kad būtų galima sukurti aiškius ir nuoseklius metodus, kurie formuoja ir palaiko praktiką? |  |
| B.7 Suteikia prieigą prie išteklių ir pagalbos bei suteikia autonomiją kuriant partnerystės ryšius, įskaitant su universitetais ir aukštosiomis mokyklomis, siekiant sustiprinti dalyvavimą moksliniuose tyrimuose ir informacija pagrįstoje praktikoje? |  |
| B.8 Suteikia prieigą prie išteklių ir tinkamo finansavimo, kad būtų patenkinti visos [mokyklos bendruomenės](#community) poreikiai? |  |
| B.9 Suteikia prieigą prie nuolatinės pagalbos, kuri atitinka visus autonomijos lygmenis? |  |
| B.10 Suteikia prieigą prie pagalbos, kaip valdyti finansus, ir gairių, kaip teisingai paskirstyti išteklius? |  |
| B.11 Suteikia prieigą prie išteklių, skirtų ugdyti darbo jėgos atvirumą įvairovei ir įgyvendinti nacionalinės politikos iniciatyvas? |  |
| B.12 Užtikrina prieigą prie [profesinio mokymosi ir tobulėjimo](#ProfessionalLearningDevelopment), kuris apima žinias apie negalią ir įvairovę? |  |
| B.13 Įgalina mokyklų vadovybes būti laikomomis atskaitingomis (moksleiviams, šeimoms, vietos bendruomenei) pasitelkiant mechanizmus, suderintus su kitomis politikos sritimis ir užtikrinančius paramą įtraukiojo ugdymo politikai ir praktikai? |  |
| B.14 Suderina atsakomybę už finansinių išteklių valdymą ir naudojimą su kitomis politikos sritimis? |  |
| B.15 Užtikrina nacionalinių / regioninių atsakingumą užtikrinančių priemonių ir įtraukiojo ugdymo politikos darną suteikiant mokyklų vadovams galimybę suderinti [stebėseną](#Monitoring), [savęs įvertinimą](#SelfReview) ir (į)vertinimą mokyklos lygmeniu? |  |
| B.16 Užtikrina, kad atsakingumo ir kokybės užtikrinimo mechanizmai yra nuoseklūs ir paremia įtraukų vystymąsi? |  |
| B.17 Suteikia mokyklų vadovams autonomiją paskirti mokytojus ir personalą, kuris būtų atsakingas už visų moksleivių pasiekimų ir [gerovės](#wellbeing) gerinimą taikant naujovišką [į moksleivį orientuotą](#Learnercentred) pedagogiką? |  |
| B.18 Suteikia mokyklos vadovybei autonomiją kartu su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis atlikti pagrindinę [stebėsenos](#Monitoring), [savęs įvertinimo](#SelfReview) ir (į)vertinimo funkciją, kad galėtų pateikti informacijos apie moksleivių rezultatus ir apmąstyti duomenis, kaip būtų galima pagerinti nuolatinį tobulėjimą? |  |
| B.19 Užtikrina mokyklos vadovybės autonomiją priimant informacija pagrįstus sprendimus dėl finansavimo ir teisingo išteklių paskirstymo? |  |
| B.20 Suteikia autonomiją padėti visiems moksleiviams neįvardijant ar nenaudojant biurokratinių procesų? |  |

**Ar yra daugiau svarstytinos informacijos, kurios neapėmė pirmiau pateikti klausimai?**

**Išvadų apie organizacinį tobulėjimą apmąstymas**

1. Jau taikomos politikos priemonės gali būti vertinamos kaip **stiprybė**. Remiantis išvadomis, kurioje srityje pagalbinės politikos priemonės yra taikomos?
   1. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų galimybe bendrauti ir prieiga prie paramos ir išteklių? (Žr. B.1–B.12 priemones)
   2. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų atsakingumu už mokyklos savęs (į)vertinimą ar [stebėseną](#Monitoring)? (Žr. B.13–B.16 priemones)
   3. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų autonomija priimant sprendimus? (Žr. B.17–B.20 priemones)
2. Rengiamos politikos priemonės gali būti vertinamos kaip **galimybė**. Kokias sritis būtų galima tobulinti ar toliau plėtoti?
   1. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas, kuris suteiktų bendravimo galimybę ir prieigą prie paramos ir išteklių:
   2. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas atsakingumo, mokyklos savęs (į)vertinimo ar stebėsenos klausimais:
   3. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas mokyklų vadovų autonomijos priimant sprendimus klausimais:
3. Kurios sritys yra prioritetinės kuriant politiką, paremiančią įtraukių mokyklų vadovų vaidmenį organizacinio tobulėjimo srityje?
4. Politikos priemonės, remiančios įtraukių mokyklų vadovų vaidmenį žmogaus tobulėjimo srityje

[Žmogaus tobulėjimas](#Human) yra įtraukiosios mokyklos lyderystės [pagrindinė funkcija](#Core). Politika gali padėti įtraukių mokyklų vadovams ir vadovybei atlikti šią funkciją suteikdama prieigą prie išteklių ir pagalbos, pateikdama atsakingumo, [stebėsenos](#Monitoring) ir mokymo praktikos vertinimo gaires bei suteikdama mokyklų vadovams autonomiją plečiant žmogiškuosius išteklius pagal mokyklos poreikius.

12 lentelė. Žmogaus tobulėjimas

| **Ar politikos priemonės paremia įtraukiąją vadovybę tokiu būdu …** | **Įrodymas ir papildomi komentarai** |
| --- | --- |
| C.1 Nurodo, kad nacionalinė švietimo politika grindžiama integracijos principais, vaikų teisėmis ir [teisingumu](#Equity)? |  |
| C.2 Palengvina ir padeda bendradarbiauti ministerijų, regiono ir vietos lygmens profesinio mokymosi teikėjams ir mokykloms siekiant kurti:   * nepertraukiamo profesinio mokymosi galimybes; * bendras (su)gebėjimų gaires karjeros siekiantiems ir praktikuojantiems įtraukių mokyklų vadovams? |  |
| C.3 Užtikrina specifinį mokyklų vadovų profesinį mokymąsi apie švietimą įvairiose aplinkose ir įtraukiojo ugdymo praktikų kūrimą? |  |
| C.4 Pristato strategijas, kaip ugdyti vadovavimui reikalingus įtraukiojo ugdymo (su)gebėjimus (pvz., vadovavimo mokyklai ar mokymosi pagalbos vadovo) pasinaudojant visomis susijusiomis profesinio mokymosi galimybėmis? |  |
| C.5 Nustato įtraukiojo ugdymo srityje dirbantiems mokytojams ir mokyklų vadovams taikomus kriterijus / (su)gebėjimų reikalavimus ir suteikia galimybių ugdyti atitinkamus (su)gebėjimus? |  |
| C.6 Skiria dėmesį mokymo ir mokyklos vadovo profesijų stiprinimui ir pripažįsta bendradarbiavimo praktikos profesinio mokymosi, tobulėjimo ir pagalbos srityse naudą? |  |
| C.7 Suteikia prieigą prie tinklų, ugdomojo vadovavimo ir mentorystės galimybių bei pagalbą vertinant ir konsultuojantis dėl mokyklos gerinimo? |  |
| C.8 Užtikrina prieigą prie išteklių, skirtų mokytojams ir personalui tobulėti ir darbo aplinkai gerinti? |  |
| C.9 Skatina profesinį mokymąsi per visą karjeros laiką, kad būtų galima sukurti aiškius ir nuoseklius metodus, kurie formuoja ir palaiko praktiką? |  |
| C.10 Suteikia prieigą prie skirtingų politikos lygmenų duomenų, kuriuos galėtų naudoti kaip įrodymo pagrindą? |  |
| C.11 Užtikrina vadovybės autonomiją priimant sprendimus dėl įvairių mokyklų vadovų pareigų, kad jie galėtų suderinti administracinius ir įtraukiosios mokyklos lyderystės klausimus? |  |
| C.12 Skatina autonomiją ugdant / įgalinant mokytojus ir personalą per bendras vadovavimo užduotis ir bendradarbiavimu pagrįstą [profesinį mokymąsi ir tobulėjimą](#ProfessionalLearningDevelopment)? |  |
| C.13 Suteikia mokyklų vadovams autonomiją paskirti mokytojus ir personalą, kuris būtų atsakingas už visų moksleivių pasiekimų ir [gerovės](#wellbeing) gerinimą taikant naujovišką [į moksleivį orientuotą](#Learnercentred) pedagogiką? |  |

**Ar yra daugiau svarstytinos informacijos, kurios neapėmė pirmiau pateikti klausimai?**

**Išvadų apie žmogaus tobulėjimą apmąstymas**

1. Jau taikomos politikos priemonės gali būti vertinamos kaip **stiprybė**. Remiantis išvadomis, kurioje srityje pagalbinės politikos priemonės yra taikomos?
   1. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų galimybe bendrauti ir prieiga prie paramos ir išteklių? (Žr. C.1–C4, C6–C.10 priemones)
   2. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų atsakingumu už mokyklos savęs (į)vertinimą ar [stebėseną](#Monitoring)? (Žr. C.5 priemonę)
   3. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų autonomija priimant sprendimus? (Žr. C.11–C.13 priemones)
2. Rengiamos politikos priemonės gali būti vertinamos kaip **galimybė**. Kokias sritis būtų galima tobulinti ar toliau plėtoti?
3. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas, kuris suteiktų bendravimo galimybę ir prieigą prie paramos ir išteklių:
4. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas atsakingumo, mokyklos savęs (į)vertinimo ar stebėsenos klausimais:
5. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas mokyklų vadovų autonomijos priimant sprendimus klausimais:
6. Kurios sritys yra prioritetinės kuriant politiką, paremiančią įtraukių mokyklų vadovų vaidmenį žmogaus tobulėjimo srityje?

Bendra mokyklų vadovų ir politikos formuotojų savirefleksija

Šiame savirefleksijos priemonės skyriuje pripažįstama mokyklų vadovų ir politikos formuotojų sinergija siekiant teigiamų pokyčių įtraukiojo ugdymo link. Ji skatina profesinį dialogą ir bendradarbiavimu pagrįstą politikos kūrimą.

Tarptautinės konvencijos ir susitarimai, taip pat teisės aktai ir nacionalinė, regioninė ir bendruomenės lygmens politika turi įtakos [įtraukiajai mokyklos lyderystei](#leadership). Politika apibrėžia galimus išteklius (**prieigą**), sprendimų priėmimo lankstumą (**autonomiją**) ir tai, už ką mokyklų vadovai (visomis formomis), atsižvelgiant į kontekstą ir kultūrą, yra atsakingi [stebėsenos](#Monitoring) ir (į)vertinimo procesuose (**atsakingumas**).

Įtraukiosios lyderystės praktika, vaidmenys ir atsakomybė yra švietimo politikos ir jos įgyvendinimo mokyklose sąsajoje. Ši praktika pabrėžia mokyklų vadovų potencialą atlikti pagrindinį vaidmenį remiant platesnę sistemos transformaciją įvairiuose politikos lygmenyse ir savo mokyklose.

Politika turi įtakos įtraukiosios mokyklos lyderystei. Ji taip pat atsakinga už tai, kad politika ir teisinė bazė būtų transformuota į tobulesnę įtraukiojo ugdymo praktiką. [Įtraukių mokyklų vadovai](#leader) gali daryti įtaką vietos, regioninei ir nacionaliniai politikai, jei yra sukurti tinkami komunikacijos ir grįžtamojo ryšio su nacionalinio lygmens politikos formuotojais mechanizmai.

**Mokyklų vadovai ir politikos formuotojai kartu** gali naudoti orientacinius klausimus, norėdami keistis informacija ir aptarti, kokių veiksmų reikia imtis nustačius prioritetus dalyse [Mokyklų vadovų savirefleksija](#School_leaders) ir [Politikos formuotojų savirefleksija](#Policy_makers).

Ši priemonė suteikia galimybę tiek mokyklų vadovams, tiek politikos formuotojams pristatyti, stebėti, diskutuoti ir derėtis dėl pagrindinių stiprybių, tolesnio tobulėjimo galimybių, iššūkių ir prioritetų. Siekiama pabrėžti perspektyvų skirtumus ir spragas tarp įtraukiosios mokyklos lyderystės praktikos (**įtraukiosios mokyklos lyderystės** [**normos**](#Standards)) ir esamų politikos priemonių (**pagalbinės politikos priemonės**) ir apmąstyti galimus ateities veiksmus.

Prieš atliekant šią bendrą savirefleksiją, reikia atlikti tiek mokyklos vadovų, tiek politikos formuotojų savirefleksiją. Jos gali būti atliktos visapusiškai, apsiribojant atskiromis [krypties nustatymo](#SettingDirection), [organizacinio tobulėjimo](#Organisational) ir [žmogaus tobulėjimo](#Human) dalimis arba sutelkiant dėmesį į konkrečias atskirų dalių kategorijas.

Bendrą savirefleksijos procesą sudaro:

* + [Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir krypties nustatymo politikos priemones](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir organizaciniam tobulėjimui skirtas politikos priemones](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir žmogaus tobulėjimui skirtas politikos priemones](#role_policy_measures_human_dev)

Kiekvienai iš trijų bendros refleksijos sričių pateiktos lentelės. Dalyviai gali naudoti šias lenteles norėdami įrašyti:

* aptartus prioritetus;
* veiksmus, kuriems turi būti skirta pirmenybė;
* bendrai sutartus prioritetus;
* bendrai sutartus įsipareigojimus.

Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir krypties nustatymo politikos priemones

1. Kur mes esame dabar? Informacijos apsikeitimas apie stiprybes, galimybes ir sritis, kurias reikia toliau analizuoti

Šis skyrius skirtas įvertinti, kokiu mastu esamas vadovavimas mokyklai gali būti vertinamas kaip įtraukusis. Priklausomai nuo tikslinės grupės dalyvių, šiame skyriuje galima pateikti informacijos apie tai, kiek šiuo metu jūsų šalyje, regione, savivaldybėje ar vietos mokykloje pasiekta įtraukiojo ugdymo visiems srityje.

Informacija, kuria keičiasi tikslinė grupė, pagrįsta atsakymų į skyriuose apie krypties nustatymą pateiktus klausimus apmąstymu. Siekiant palengvinti apsikeitimą informacija, tolesnėje 13 lentelėje pateikiami susiję klausimai.

1 etapas. Išvadų ir refleksijų pristatymas

Kiekviena grupė pristato savo pagrindines išvadas ir refleksijas.

Mokyklų vadovų ir politikos formuotojų atsakymų sudarymas remiantis refleksijomis:

Preliminarūs refleksijų klausimai **mokyklų vadovams:**

1. Kiek yra įtrauki mūsų vadovavimo mokyklai praktika nustatant mūsų mokyklos kryptį?
2. Kokios yra mūsų stipriosios pusės šiuo klausimu?
3. Kokias sritis turime tobulinti / toliau plėtoti?

Preliminarūs refleksijų klausimai **politikos formuotojams:**

1. Remiantis išvadomis, kurioje srityje pagalbinės politikos priemonės yra taikomos?
   1. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų galimybe bendrauti ir prieiga prie paramos ir išteklių? (Žr. A.1–A.6 priemones)
   2. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų atsakingumu už mokyklos savęs (į)vertinimą ar [stebėseną](#Monitoring)? (Žr. A.7–A.8 priemones)
   3. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų autonomija priimant sprendimus? (Žr. A.9–A.12 priemones)
2. Kokias sritis būtų galima tobulinti ar toliau plėtoti?
   1. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas, kuris suteiktų bendravimo galimybę ir prieigą prie paramos ir išteklių
   2. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas atsakingumo, mokyklos savęs (į)vertinimo ar stebėsenos klausimais
   3. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas mokyklų vadovų autonomijos priimant sprendimus klausimais

2 etapas. Klausimai ir diskusija

Po kiekvieno pristatymo skiriama laiko klausimams ir atsakymams. Ši diskusija moderuojama ir pasižymimos pastabos.

13 lentelė. Aptarti prioritetai

| **Kurios suinteresuotosios šalies grupė (mokyklų vadovų, politikos formuotojų ar abiejų)?** | **Kokios yra stiprybės?** | **Kokios yra galimybės?** | **Į kokias sritis reikia atkreipti dėmesį?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kur mes norime būti? Apsikeitimas informacija apie tobulintinas sritis ir bendrus tikslus

Šis skyrius skirtas susitarti, kurias sritis reikia tobulinti, kad būtų pasiektas bendras įtraukiojo ugdymo tikslas – įgalinti **visų** moksleivių, įkaitant labiausiai pažeidžiamus atskirties, dalyvavimą, gerinti jų pasiekimus, palaikyti jų [gerovę](#wellbeing) ir sukurti priklausymo jausmą. Kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė gali suformuluoti konkrečius tikslus, kaip pasiekti šį bendrą tikslą.

Informacija, kuria keičiasi tikslinė grupė, pagrįsta atsakymų į skyriuose apie krypties nustatymą pateiktus klausimus apmąstymu. Siekiant palengvinti apsikeitimą informacija, tolesnėje 14 lentelėje pateikiami susiję klausimai.

1 etapas. Išvadų ir refleksijų pristatymas

Kiekviena grupė pristato savo pagrindines išvadas ir refleksijas.

Mokyklų vadovų ir politikos formuotojų atsakymų sudarymas remiantis refleksijomis:

Preliminarūs refleksijų klausimai **mokyklų vadovams:**

1. Kokios yra mūsų trys prioritetinės problemos?
2. Kokiose srityse politika turėtų paremti mūsų praktiką?
3. Kokioms problemoms skirtume prioritetą diskutuodami su politikos formuotojais?

Preliminarus refleksijos klausimas **politikos formuotojams:**

Kurios sritys yra svarbiausios kuriant politiką, paremiančią įtraukių mokyklų vadovų vaidmenį nustatant kryptį?

2 etapas. Klausimai ir diskusija

Po kiekvieno pristatymo skiriama laiko klausimams ir atsakymams. Ši diskusija moderuojama ir pasižymimos pastabos.

14 lentelė. Veiksmai, kuriems turi būti skirta pirmenybė (daugiausia 3)

| **Mokyklų vadovų veiksmai** | **Politikos formuotojų veiksmai** | **Bendri veiksmai** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3 etapas. Veiksmų prioritetizavimas

Kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė susitarė dėl trijų prioritetinių veiksmų ir dėl trijų bendrų prioritetinių veiksmų. Individualūs prioritetiniai veiksmai gali sutapti su bendrais, tačiau tai nėra būtina. Dėl jų galima susitarti išvardijant prioritetus ir taikant taškų sistemą (kiekvienas dalyvis turi tam tikrą skaičių taškų, kuriuos gali paskirstyti veiksmams; tokiu būdu bus atrenkami daugiausia taškų surinkę veiksmai) arba balsuojant, kurių veiksmų svarstymą tęsti toliau.

15 lentelė. Bendrai sutarti prioritetai (daugiausia 3)

| **Mokyklų vadovų prioritetiniai veiksmai** | **Politikos formuotojų prioritetiniai veiksmai** | **Bendri prioritetiniai veiksmai** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Kam įsipareigojame? Informacijos keitimasis, siekiant nuspręsti, kokių veiksmų abi šalys turi imtis

Šiame skyriuje reikalaujama, kad kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė įsipareigotų imtis veiksmų, kurių ji gali imtis atskirai ir bendrai.

Remdamasi sutartais prioritetiniais veiksmais, grupė turėtų susitarti, kokių veiksmų imtis ir ar tai yra trumpalaikiai (neatidėliotini) veiksmai, ar reikia ilgalaikio planavimo. Dėl jų galima susitarti taikant taškų sistemą (kiekvienas dalyvis turi tam tikrą skaičių taškų, kuriuos gali paskirstyti veiksmams; tokiu būdu bus atrenkami daugiausia taškų surinkę veiksmai) arba balsuojant, kuriuos veiksmus reikia atlikti greitai ir kurie yra ilgalaikiai veiksmai. Be to, grupė turėtų konkrečiai nurodyti, kaip atlikti kiekvieną veiksmą.

16–18 lentelės skirtos sutartiems įsipareigojimams įrašyti (daugiausia 3 įsipareigojimai vienoje lentelėje).

16 lentelė. Mokyklų vadovų įsipareigojimai

| **Mokyklų vadovų prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

17 lentelė. Politikos formuotojų įsipareigojimai

| **Politikos formuotojų prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

18 lentelė. Bendri įsipareigojimai

| **Bendri prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir organizaciniam tobulėjimui skirtas politikos priemones

1. Kur mes esame dabar? Informacijos apsikeitimas apie stiprybes, galimybes ir sritis, kurias reikia toliau analizuoti

Šis skyrius skirtas įvertinti, kokiu mastu esamas vadovavimas mokyklai gali būti vertinamas kaip įtraukusis. Kiek šiuo metu šalyje, regione, savivaldybėje ar vietos mokykloje pasiekta įtraukiojo ugdymo visiems srityje?

Informacija, kuria keičiasi tikslinė grupė, pagrįsta atsakymų į skyriuose apie organizacinį tobulėjimą pateiktus klausimus apmąstymu. Siekiant palengvinti apsikeitimą informacija, tolesnėje 19 lentelėje pateikiami susiję klausimai.

1 etapas. Išvadų ir refleksijų pristatymas

Kiekviena grupė pristato savo pagrindines išvadas ir refleksijas.

Mokyklų vadovų ir politikos formuotojų atsakymų sudarymas remiantis refleksijomis:

Preliminarūs refleksijų klausimai **mokyklų vadovams:**

1. Kiek įtrauki yra mūsų vadovavimo mokyklai praktika siekiant užtikrinti mokyklos organizacinį tobulėjimą?
2. Kokios yra mūsų stipriosios pusės šiuo klausimu?
3. Kokias sritis turime tobulinti / toliau plėtoti?

Preliminarūs refleksijų klausimai **politikos formuotojams:**

1. Remiantis išvadomis, kurioje srityje pagalbinės politikos priemonės yra taikomos?
   1. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų galimybe bendrauti ir prieiga prie paramos ir išteklių? (Žr. B.1–B.12 priemones)
   2. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų atsakingumu už mokyklos savęs (į)vertinimą ar [stebėseną](#Monitoring)? (Žr. B.13–B.16 priemones)
   3. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų autonomija priimant sprendimus? (Žr. B.17–B.20 priemones)
2. Kokias sritis būtų galima tobulinti ar toliau plėtoti?
   1. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas, kuris suteiktų bendravimo galimybę ir prieigą prie paramos ir išteklių
   2. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas atsakingumo, mokyklos savęs (į)vertinimo ar stebėsenos klausimais
   3. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas mokyklų vadovų autonomijos priimant sprendimus klausimais

2 etapas. Klausimai ir diskusija

Po kiekvieno pristatymo skiriama laiko klausimams ir atsakymams. Ši diskusija moderuojama ir pasižymimos pastabos.

19 lentelė. Aptarti prioritetai

| **Kurios suinteresuotosios šalies grupė (mokyklų vadovų, politikos formuotojų ar abiejų)?** | **Kokios yra stiprybės?** | **Kokios yra galimybės?** | **Į kokias sritis reikia atkreipti dėmesį?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kur mes norime būti? Apsikeitimas informacija apie tobulintinas sritis ir bendrus tikslus

Šis skyrius skirtas susitarti, kurias sritis reikia tobulinti, kad būtų pasiektas bendras įtraukiojo ugdymo tikslas – įgalinti **visų** moksleivių, įkaitant labiausiai pažeidžiamus atskirties, dalyvavimą, gerinti jų pasiekimus, palaikyti jų [gerovę](#wellbeing) ir sukurti priklausymo jausmą. Kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė gali suformuluoti konkrečius tikslus, kaip pasiekti šį bendrą tikslą.

Informacija, kuria keičiasi tikslinė grupė, pagrįsta atsakymų į skyriuose apie organizacinį tobulėjimą pateiktus klausimus apmąstymu. Siekiant palengvinti apsikeitimą informacija, tolesnėje 20 lentelėje pateikiami susiję klausimai.

1 etapas. Išvadų ir refleksijų pristatymas

Kiekviena grupė pristato savo pagrindines išvadas ir refleksijas.

Mokyklų vadovų ir politikos formuotojų atsakymų sudarymas remiantis refleksijomis:

Preliminarūs refleksijų klausimai **mokyklų vadovams:**

1. Kokios yra mūsų trys prioritetinės problemos?
2. Kokiose srityse politika turėtų paremti mūsų praktiką?
3. Kokioms problemoms skirtume prioritetą diskutuodami su politikos formuotojais?

Preliminarus refleksijos klausimas **politikos formuotojams:**

Kurios sritys yra prioritetinės kuriant politiką, paremiančią įtraukių mokyklų vadovų vaidmenį organizacinio tobulėjimo srityje?

2 etapas. Klausimai ir diskusija

Po kiekvieno pristatymo skiriama laiko klausimams ir atsakymams. Ši diskusija moderuojama ir pasižymimos pastabos.

20 lentelė. Veiksmai, kuriems turi būti skirta pirmenybė (daugiausia 3)

| **Mokyklų vadovų veiksmai** | **Politikos formuotojų veiksmai** | **Bendri veiksmai** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3 etapas. Veiksmų prioritetizavimas

Kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė susitarė dėl trijų prioritetinių veiksmų ir dėl trijų bendrų prioritetinių veiksmų. Individualūs prioritetiniai veiksmai gali sutapti su bendrais, tačiau tai nėra būtina. Dėl jų galima susitarti išvardijant prioritetus ir taikant taškų sistemą (kiekvienas dalyvis turi tam tikrą skaičių taškų, kuriuos gali paskirstyti veiksmams; tokiu būdu bus atrenkami daugiausia taškų surinkę veiksmai) arba balsuojant, kurių veiksmų svarstymą tęsti toliau.

21 lentelė. Bendrai sutarti prioritetai (daugiausia 3)

| **Mokyklų vadovų prioritetiniai veiksmai** | **Politikos formuotojų prioritetiniai veiksmai** | **Bendri prioritetiniai veiksmai** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Kam įsipareigojame? Informacijos keitimasis, siekiant nuspręsti, kokių veiksmų abi šalys turi imtis

Šiame skyriuje reikalaujama, kad kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė įsipareigotų imtis veiksmų, kurių ji gali imtis atskirai ir bendrai.

Remdamasi sutartais prioritetiniais veiksmais, grupė turėtų susitarti, kokių veiksmų imtis ir ar tai yra trumpalaikiai (neatidėliotini) veiksmai, ar reikia ilgalaikio planavimo. Dėl jų galima susitarti taikant taškų sistemą (kiekvienas dalyvis turi tam tikrą skaičių taškų, kuriuos gali paskirstyti veiksmams; tokiu būdu bus atrenkami daugiausia taškų surinkę veiksmai) arba balsuojant, kuriuos veiksmus reikia atlikti greitai ir kurie yra ilgalaikiai veiksmai. Be to, grupė turėtų konkrečiai nurodyti, kaip atlikti kiekvieną veiksmą.

22–24 lentelės skirtos sutartiems įsipareigojimams įrašyti (daugiausia 3 įsipareigojimai vienoje lentelėje).

22 lentelė. Mokyklų vadovų įsipareigojimai

| **Mokyklų vadovų prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

23 lentelė. Politikos formuotojų įsipareigojimai

| **Politikos formuotojų prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

24 lentelė. Bendri įsipareigojimai

| **Bendri prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Apmąstymai apie mokyklų vadovų vaidmenį ir žmogaus tobulėjimui skirtas politikos priemones

1. Kur mes esame dabar? Informacijos apsikeitimas apie stiprybes, galimybes ir sritis, kurias reikia toliau analizuoti

Šis skyrius skirtas įvertinti, kokiu mastu esamas vadovavimas mokyklai gali būti vertinamas kaip įtraukusis. Kiek šiuo metu šalyje, regione, savivaldybėje ar vietos mokykloje pasiekta įtraukiojo ugdymo visiems srityje?

Informacija, kuria keičiasi tikslinė grupė, pagrįsta atsakymų į skyriuose apie žmogaus tobulėjimą pateiktus klausimus apmąstymu. Siekiant palengvinti apsikeitimą informacija, tolesnėje 25 lentelėje pateikiami susiję klausimai.

1 etapas. Išvadų ir refleksijų pristatymas

Kiekviena grupė pristato savo pagrindines išvadas ir refleksijas.

Mokyklų vadovų ir politikos formuotojų atsakymų sudarymas remiantis refleksijomis:

Preliminarūs refleksijų klausimai **mokyklų vadovams:**

1. Kiek yra įtrauki mūsų vadovavimo mokyklai praktika mokyklos personalo tobulinimo srityje?
2. Kokios yra mūsų stipriosios pusės šiuo klausimu?
3. Kokias sritis turime tobulinti / toliau plėtoti?

Preliminarūs refleksijų klausimai **politikos formuotojams:**

1. Remiantis išvadomis, kurioje srityje pagalbinės politikos priemonės yra taikomos?
   1. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų galimybe bendrauti ir prieiga prie paramos ir išteklių? (Žr. C1–4, C.6–C.10 priemones)
   2. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų atsakingumu už mokyklos savęs (į)vertinimą ar [stebėseną](#Monitoring)? (Žr. C.5 priemonę)
   3. Ar pagalbinės politikos priemonės yra susijusios su mokyklų vadovų autonomija priimant sprendimus? (Žr. C.11–C.13 priemones)
2. Kokias sritis būtų galima tobulinti ar toliau plėtoti?
   1. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas, kuris suteiktų bendravimo galimybę ir prieigą prie paramos ir išteklių
   2. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas atsakingumo, mokyklos savęs (į)vertinimo ar stebėsenos klausimais
   3. Tobulinimas ar tolesnis plėtojimas mokyklų vadovų autonomijos priimant sprendimus klausimais

2 etapas. Klausimai ir diskusija

Po kiekvieno pristatymo skiriama laiko klausimams ir atsakymams. Ši diskusija moderuojama ir pasižymimos pastabos.

25 lentelė. Aptarti prioritetai

| **Kurios suinteresuotosios šalies grupė (mokyklų vadovų, politikos formuotojų ar abiejų)?** | **Kokios yra stiprybės?** | **Kokios yra galimybės?** | **Į kokias sritis reikia atkreipti dėmesį?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Kur mes norime būti? Apsikeitimas informacija apie tobulintinas sritis ir bendrus tikslus

Šis skyrius skirtas susitarti, kurias sritis reikia tobulinti, kad būtų pasiektas bendras įtraukiojo ugdymo tikslas – įgalinti **visų** moksleivių, įkaitant labiausiai pažeidžiamus atskirties, dalyvavimą, gerinti jų pasiekimus, palaikyti jų [gerovę](#wellbeing) ir sukurti priklausymo jausmą. Kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė gali suformuluoti konkrečius tikslus, kaip pasiekti šį bendrą tikslą.

Informacija, kuria keičiasi tikslinė grupė, pagrįsta atsakymų į skyriuose apie žmogaus tobulėjimą pateiktus klausimus apmąstymu. Siekiant palengvinti apsikeitimą informacija, tolesnėje 26 lentelėje pateikiami susiję klausimai.

1 etapas. Išvadų ir refleksijų pristatymas

Kiekviena grupė pristato savo pagrindines išvadas ir refleksijas.

Mokyklų vadovų ir politikos formuotojų atsakymų sudarymas remiantis refleksijomis:

Preliminarūs refleksijų klausimai **mokyklų vadovams:**

1. Kokios yra mūsų trys prioritetinės problemos?
2. Kokiose srityse politika turėtų paremti mūsų praktiką?
3. Kokioms problemoms skirtume prioritetą diskutuodami su politikos formuotojais?

Preliminarus refleksijos klausimas **politikos formuotojams:**

Kurios sritys yra prioritetinės kuriant politiką, paremiančią įtraukių mokyklų vadovų vaidmenį žmogaus tobulėjimo srityje?

2 etapas. Klausimai ir diskusija

Po kiekvieno pristatymo skiriama laiko klausimams ir atsakymams. Ši diskusija moderuojama ir pasižymimos pastabos.

26 lentelė. Veiksmai, kuriems turi būti skirta pirmenybė (daugiausia 3)

| **Mokyklų vadovų veiksmai** | **Politikos formuotojų veiksmai** | **Bendri veiksmai** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3 etapas. Veiksmų prioritetizavimas

Kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė susitarė dėl trijų prioritetinių veiksmų ir dėl trijų bendrų prioritetinių veiksmų. Individualūs prioritetiniai veiksmai gali sutapti su bendrais, tačiau tai nėra būtina. Dėl jų galima susitarti išvardijant prioritetus ir taikant taškų sistemą (kiekvienas dalyvis turi tam tikrą skaičių taškų, kuriuos gali paskirstyti veiksmams; tokiu būdu bus atrenkami daugiausia taškų surinkę veiksmai) arba balsuojant, kurių veiksmų svarstymą tęsti toliau.

27 lentelė. Bendrai sutarti prioritetai (daugiausia 3)

| **Mokyklų vadovų prioritetiniai veiksmai** | **Politikos formuotojų prioritetiniai veiksmai** | **Bendri prioritetiniai veiksmai** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Kam įsipareigojame? Informacijos keitimasis, siekiant nuspręsti, kokių veiksmų abi šalys turi imtis

Šiame skyriuje reikalaujama, kad kiekviena suinteresuotųjų šalių grupė įsipareigotų imtis veiksmų, kurių ji gali imtis atskirai ir bendrai.

Remdamasi sutartais prioritetiniais veiksmais, grupė turėtų susitarti, kokių veiksmų imtis ir ar tai yra trumpalaikiai (neatidėliotini) veiksmai, ar reikia ilgalaikio planavimo. Dėl jų galima susitarti taikant taškų sistemą (kiekvienas dalyvis turi tam tikrą skaičių taškų, kuriuos gali paskirstyti veiksmams; tokiu būdu bus atrenkami daugiausia taškų surinkę veiksmai) arba balsuojant, kuriuos veiksmus reikia atlikti greitai ir kurie yra ilgalaikiai veiksmai. Be to, grupė turėtų konkrečiai nurodyti, kaip atlikti kiekvieną veiksmą.

28–30 lentelės skirtos sutartiems įsipareigojimams įrašyti (daugiausia 3 įsipareigojimai vienoje lentelėje).

28 lentelė. Mokyklų vadovų įsipareigojimai

| **Mokyklų vadovų prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

29 lentelė. Politikos formuotojų įsipareigojimai

| **Politikos formuotojų prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

30 lentelė. Bendri įsipareigojimai

| **Bendri prioritetiniai veiksmai** | **Trumpalaikiai / ilgalaikiai** | **Kaip atlikti** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1 priedas. Savirefleksijos priemonės naudojimo gairės

Šiose gairėse pateikiamas pavyzdys, kaip parengti SISL savirefleksijos priemonę ir ją naudoti. Ją sudaro trys skyriai:

[**1 skyriuje**](#Section1) išaiškinami organizatorių ir dalyvių vaidmenys ir atsakomybės.

[**2 skyriuje**](#Section2) pateikiamos gairės, kaip įgyvendinti savirefleksijos veiklą šalyse. Jame taip pat pateikiama praktinės informacijos apie priemonės naudojimą grupėse, taip pat siūlomos tikslinės grupės darbo organizavimo struktūros.

[**3 skyriuje**](#Section3) pateikiama trumpa apžvalga, kaip pateikti ataskaitą apie savirefleksijos veiklą.

1 skyrius. Vaidmenys ir atsakomybės

Savirefleksijos veiklos dalyviai:

* **organizatorių komanda** – tai komanda, atsakinga už savirefleksijos veiklos organizavimą;
* **dalyviai** – tai politikos formuotojų ir mokyklų vadovų, pakviestų dalyvauti veikloje, grupė.

Organizatorių komanda

Organizatorių komandos vaidmuo – planuoti ir įgyvendinti savirefleksijos veiklą sudarant visas galimybes rinkti informaciją, gautą apmąsčius pagrindinius klausimus, susijusius su parama įtraukios mokyklos lyderystei šalyje.

Prieš savirefleksijos veiklą

* Išanalizuokite ir susitarkite, kuriuos dalyvius pakviesti ir kaip įtraukti mokyklų vadovus ir politikos formuotojus.
* Pakvieskite dalyvius į susitikimą (daugiau informacijos rasite kitame skyriuje).
* Atlikite praktinius susitikimo organizavimo darbus.
* Pasirūpinkite susitikimui skirta vieta su reikalinga įranga.
* Prieš susitikimą paruoškite medžiagą, įskaitant:
* darbotvarkę;
* dalyvių sąrašus (pagal kiekvienos šalies duomenų apsaugos taisykles);
* savirefleksijos priemonę dalyvių kalba. Tai padės dalyviams pasiruošti, kad jie galėtų prisidėti geriausiais būdais.

Savirefleksijos veiklos metu

* Veskite / vadovaukite renginiui arba pasirinkite tarpininką.
* Įtraukite susijusias suinteresuotąsias šalis.
* Surinkite informaciją apie susitikimą, kad galėtumėte parengti ataskaitą apie veiklos rezultatus.

Po savirefleksijos veiklos

* Parenkite ataskaitą apie pagrindines susitikimo diskusijas.

Savirefleksijos veiklos dalyviai

Dalyvių vaidmuo – apmąstyti, kokios pagalbos sulaukia mokyklų vadovai, kad galėtų dirbti vadovaudamiesi įtraukties principais.

Prieš veiklą

* Pasiruoškite dalyvauti diskusijose apie įtraukųjį ugdymą ir mokyklų vadovų vaidmenis.

Veiklos metu

* Aktyviai dalyvaukite diskusijose.
* Pateikite atsiliepimą apie savirefleksijos priemonę.

Po veiklos

* (Priklausomai nuo šalies pageidavimų) pakomentuokite savirefleksijos ataskaitos projektą.

2 skyrius. Praktiniai organizavimo darbai

Nors savirefleksijos veiklos tikslas aiškus, jos organizavimas lankstus, nes kiekviena šalis gali pasirinkti pagrindinį veiklos objektą. Šalys gali pasirinkti konkrečią mokyklos bendruomenę, regioną ar vietovę, tam tikrą pagrindinę mokyklų vadovų / vadovybės funkciją arba konkrečias pagrindinių funkcijų kategorijas. Tai turi įtakos renkantis dalyvius.

Veikla gali trukti pusę dienos ar ilgiau. Atitinkamai turi būti atlikti praktiniai organizaciniai darbai.

Dalyvių paieška ir pakvietimas

Siekiant išsamiai apmąstyti, kokios pagalbos mokyklų vadovai sulaukia, kad galėtų dirbti vadovaudamiesi įtraukties principais, ir sužinoti įvairias nuomones, kaip panaudoti savirefleksijos priemonę, reikia pakviesti dalyvauti pagrindinę suinteresuotųjų šalių grupę. Egzistuojančios formalios struktūros, leidžiančios mokyklų vadovams, vadovybei ir politikos formuotojams diskutuoti ir keistis informacija, gali palengvinti sudaryti tikslines grupes. Suinteresuotosios šalys taip pat gali būti kviečiamos per profesinius tinklus, asociacijas ar asmeninius ryšius.

Priklausomai nuo tikslo, dalyviai gali atstovauti skirtingiems švietimo sistemos lygmenims. Jie turi atstovauti abiem toliau nurodytoms suinteresuotųjų šalių grupėms:

* **Mokyklų vadovai ir vadovybė** apima (tuo neapsiribojant) direktorius, vyresniuosius, vidurinės grandies ir mokytojų vadovus, pagalbinį personalą, specialistų bendruomenę ir pagalbos tarnybas, mokyklų valdybų narius ir sistemos suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias vadovavimo procese.
* **Politikos formuotojai** yra (tuo neapsiribojant) bendruomenės, savivaldybės, regiono ir nacionalinio lygmens politikos formuotojai, turintys įgaliojimą dirbti švietimo ar kituose švietimui įtakos turinčiuose sektoriuose, pavyzdžiui, inspektoriai, sveikatos ir socialinės tarnybos arba asmenys, atsakingi už kokybės užtikrinimą.

Šie sąrašai nėra galutiniai, nes suinteresuotųjų šalių grupės įvairiose šalyse gali skirtis. Tai taip pat priklauso nuo veiklos tikslinės srities. Pavyzdžiui, organizatorių komanda gali nuspręsti sutelkti dėmesį į konkretų regioną ir (arba) mokyklą. Be to, svarbu sugrupuoti mokyklų vadovus ir vadovų komandas su politikos formuotojais, kurių sprendimai turi įtakos jų darbui.

Organizatorių komanda turi išsiųsti kvietimus dalyviams likus ne mažiau kaip keturioms savaitėms iki susitikimo, įskaitant informaciją apie laiką ir vietą.

Tikslinių grupių organizavimas ir siūloma darbotvarkė

Dalyviai suskirstomi į tikslines grupes. Grupių dydis ir skaičius gali skirtis priklausomai nuo dalyvių skaičiaus. Kiekvienoje tikslinėje grupėje paskiriamas **moderatorius**, **laiką fiksuojantis asmuo** ir **konspektuotojas**.

* **Moderatorius** moderuoja diskusijas ir užtikrina, kad visi turėtų galimybę pasisakyti.
* **Laiką fiksuojantis asmuo** užtikrina, kad veikla vyktų pagal grafiką.
* **Konspektuotojas** fiksuoja grupės pastabas.

Jei įmanoma, kiekvienai tikslinei grupei reikėtų paskirti nešiojamąjį kompiuterį (arba paprašyti atsinešti savo), kad galėtų įrašyti atsakymus į savirefleksijos priemonės „Word“ šabloną. Jei tai neįmanoma, grupės gali rašyti į išspausdintą savirefleksijos priemonės versiją. Kiekvienas dalyvis turi gauti išspausdintą priemonės kopiją.

Tikslinės grupės refleksiją sudaro **du etapai**:

1. Dalyviai suskirstomi į tikslines grupes pagal savo vaidmenis – mokyklų vadovai / mokyklos vadovybės nariai arba politikos formuotojai (dalyvių skaičius kiekvienoje grupėje gali skirtis, tačiau vieną grupę gali sudaryti ne daugiau 8–10 žmonių). Ši dalis gali trukti 1,5–2 val. Procedūra yra tokia:
   1. Tikslinės grupės, kurias sudaro mokyklų vadovai / mokyklų vadovybės nariai, dirba su dalimi [**Mokyklų vadovų savirefleksija**](#School_leaders).
   2. Tikslinės grupės, kurias sudaro politikos formuotojai, dirba su dalimi [**Politikos formuotojų savirefleksija**](#Policy_makers).
2. Dalyviai pergrupuojami į naujas tikslines grupes. Kiekvienoje grupėje yra vienodas politikos formuotojų ir mokyklų vadovų / mokyklų vadovybės narių skaičius. Šios naujos tikslinės grupės dirba su dalimi [**Bendra mokyklų vadovų ir politikos formuotojų savirefleksija**](#Joint). Ši dalis gali trukti iki 2 val.

Siūloma darbotvarkė

31 lentelėje nurodyta apytikslė kiekvienos darbotvarkės dalies trukmė. Trukmė yra orientacinė ir gali būti pritaikyta pagal šalies kontekstą ir galimybes. Užtikrinkite, kad dalyviai gautų galutinę darbotvarkės versiją prieš susitikimą.

31 lentelė. Siūloma darbotvarkė

| **Trukmė** | **Seansas** | **Įsitaisymas / praktiniai klausimai** |
| --- | --- | --- |
| 15 min. | Pasveikinkite ir pristatykite dalyvius bei paaiškinkite susitikimo struktūrą | Visi kartu |
| 1,5–2 val. | 1 etapo tikslinės grupės  Mokyklų vadovai / vadovybės nariai ir politikos formuotojai atskirose grupėse | Stalai / patalpos grupėms |
| 15–30 min. | Pertrauka | – |
| 1,5–2 val. | 2 etapo tikslinės grupės  Mokyklų vadovai / vadovybės nariai ir politikos formuotojai bendrose grupėse | Stalai / patalpos grupėms |
| 15–30 min. | Pertrauka | – |
| 15–30 min. | Bendros refleksijos ir aptarimas su visais dalyviais | Visi kartu |

3 skyrius. Savirefleksijos veiklos ataskaita

Savirefleksijos veiklos rezultatus galima apibendrinti įtraukiosios mokyklos lyderystės ataskaitoje, skirtoje dalyvaujančioms mokykloms ir organizacijoms, susijusioms su šalies mokyklų politika.

Savirefleksijos priemonė siūlo aiškią rezultatų apibendrinimo struktūrą. Tikslinės grupės darbo su kiekviena savirefleksijos priemonės dalimi išvados gali būti pateiktos ataskaitoje pagal šią struktūrą:

* pagrindinės problemos, kurias iškėlė mokyklos vadovas;
* pagrindinės problemos, kurias iškėlė politikos formuotojai;
* sutartos sritys, dėl kurių reikia imtis veiksmų.

2 priedas. Savirefleksijos priemonės pritaikymas prie šalies konteksto

Savirefleksijos priemonė yra atvirosios prieigos dokumentas. Todėl naudotojai gali ją išversti į kitas kalbas ir pritaikyti prie politikos konteksto, taikomo kiekvienai mokyklų sistemai ir mokyklų vadovų bei mokyklų vadovybės darbui. Pritaikyti galima prie mokyklų vadovų / mokyklų vadovybės vaidmenų, atsižvelgiant į centralizuotą ar decentralizuotą valdymą, šalyje vartojamą kalbą ir terminiją bei susieti esamas normas / priemones su atitinkamomis šalies struktūromis.

**Pirmas** **siūlomas** **žingsnis** pritaikant priemonę – atlikti bandomąjį procesą. Norint išbandyti savirefleksijos priemonę, reikia nustatyti atitinkamas dviejų grupių suinteresuotąsias šalis:

* **Mokyklų vadovai ir vadovybė** apima (tuo neapsiribojant) direktorius, vyresniuosius, vidurinės grandies ir mokytojų vadovus, pagalbinį personalą, specialistų bendruomenę ir pagalbos tarnybas, mokyklų valdybų narius ir sistemos suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias vadovavimo procese.
* **Politikos formuotojai** yra (tuo neapsiribojant) bendruomenės, savivaldybės, regiono ir nacionalinio lygmens politikos formuotojai, turintys įgaliojimą dirbti švietimo ar kituose švietimui įtakos turinčiuose sektoriuose, pavyzdžiui, inspektoriai, sveikatos ir socialinės tarnybos arba asmenys, atsakingi už kokybės užtikrinimą.

Šie sąrašai nėra galutiniai, nes suinteresuotųjų šalių grupės įvairiose šalyse gali skirtis.

**Antras žingsnis** – pakviesti atitinkamas suinteresuotąsias šalis aptarti priemonę. Tai galima padaryti suburiant tikslines grupes (pavyzdys pateiktas [1 priede](#ANNEX1)), individualiai apklausiant suinteresuotąsias šalis arba atliekant apklausą su atvirais klausimais. Jei jau egzistuoja formalios suinteresuotųjų šalių subūrimo struktūros, nuo jų būtų galima pradėti mokyklų vadovų, vadovybės ir politikos formuotojų diskusijas. Suinteresuotosios šalys taip pat gali būti kviečiamos per profesinius tinklus, asociacijas ar asmeninius ryšius.

Diskusijos tikslas – nustatyti, kaip pritaikyti savirefleksijos priemonę, kad ji būtų naudinga šalies kontekste. Tai gali apimti:

* apsisprendimą, kokius priemonės aspektus galima panaudoti;
* priemonės susiejimą su esama politika ir teisinės bazės kontekstu (konkrečios šalies normos ar kokybės užtikrinimo priemonės);
* patikrinimą, ar yra klausimų, kurie būtų pertekliniai šalies kontekste;
* kalbos ir sąvokų peržiūrėjimą ir pritaikymą prie šalies konteksto išlaikant originalaus dokumento pagrindinę viziją ir įtraukties principus;
* apsisprendimą dėl savirefleksijos priemonės įgyvendinimo šalyje proceso. Tai apima svarstymus, ar reikia ir kokiu mastu reikia mokymo ar pasirengimo prieš naudojant priemonę.

Atkreipkite dėmesį, kad dokumento pakeitimai gali paveikti vidines nuorodas, ypač pateiktas lentelėse, kurios nurodo į mokyklų vadovų vaidmenis, politikos priemones ir žodynėlį.

3 priedas. Terminų žodynėlis

Šiame terminų žodynėlyje vartojama bendra kalba, kurią gali vartoti visi specialistai. Apibrėžimai buvo paimti iš skirtingų šaltinių:

* Esami apibrėžimai, naudojami tarptautiniu lygiu, ypač pagrindiniai terminai, paimti iš pagrindinių literatūros šaltinių ir citatų (žr. [Naudota literatūra](#REFERENCES)).
* Vartojami apibrėžimai, sukurti įgyvendinant SISL projektą.

Į moksleivį orientuotas švietimas / praktika / pedagogika

Veiksminga ir nepertraukiama pagalba įtraukiojo ugdymo sistemoms apima individualizuotus mokymosi metodus, kurie įtraukia visus besimokančiuosius ir remia jų aktyvų dalyvavimą mokymosi procese. Tai apima į mokinį sutelktų programų ir vertinimo sistemų sukūrimą, lankstų specialistų rengimą, nuolatinio profesinio tobulėjimo galimybes visiems ugdytojams, mokyklų vadovams ir sprendimo teisę turintiesiems bei nuoseklų valdymo procesą visais sistemos lygmenimis (Watkins, 2017).

Įtraukioji mokyklos lyderystė

Įtraukioji mokyklos lyderystė aprėpia daugiau nei organizaciją. Ja siekiama spręsti nelygybės problemą, kurti bendruomenę ir visišką dalyvavimą. Jos pagrindinis tikslas – kurti įtraukiąją kultūrą, kai visos suinteresuotosios šalys gali dirbti kartu, vertinti įvairovę ir užtikrinti, kad **visi** moksleiviai, įskaitant tuos, kurie labiausiai pažeidžiami atskirties, gautų aukštos kokybės švietimą.

Įtraukioji mokyklos lyderystė grindžiama įvairiais trijų toliau nurodytų vadovavimo modelių aspektais ir juos sujungia į vieną (Europos agentūra, 2018):

* [Pateikiantis nurodymus](#instructional): nustatantis viziją ir kryptį, susijusią su visų moksleivių mokymusi, pasiekimais ir [gerove](#wellbeing).
* [Skatinantis pokyčius](#Transformative): gerinantis atstovavimą, palengvinantis naujoves ir pokyčius arba organizacinį mokymąsi.
* [Paskirstytas](#distributed): kuriantis bendrą, kolektyvinį ar organizacinį vadovavimą mokyklai tiek mokykloje, tiek už jos ribų.

Įtraukiojo ugdymo vizija

Svarbiausia įtraukiojo ugdymo sistemų vizija yra užtikrinti, kad visų amžiaus grupių besimokantiesiems, jų draugams bei bendraamžiams jų bendruomenėje būtų suteiktos prasmingos, labai kokybiško švietimo galimybės ([Europos agentūra, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), 1 p.).

Įtraukių mokyklų vadovai

Įtraukių mokyklų vadovai (ar vadovybė) turi viziją, kad „visų amžiaus grupių besimokantiesiems, jų draugams bei bendraamžiams jų bendruomenėje būtų suteiktos prasmingos, labai kokybiško švietimo galimybės“ ([Europos agentūra, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), 1 p.). Jie įgyvendina šią įtraukiojo ugdymo viziją nustatydami aiškią kryptį, tobulindami mokyklos organizaciją ir ugdydami personalo (su)gebėjimus, kad jie atitiktų visų moksleivių, įskaitant labiausiai pažeidžiamus atskirties, poreikius. Tokie vadovai sujungia [vadovavimo, pateikiant nurodymus](#instructional), [pokyčius skatinančio vadovavimo](#Transformative) ir [paskirstyto vadovavimo](#distributed) modelių elementus. Jie prisiima atsakomybę už visus moksleivius ir juos vertina.

Įvairių sričių specialistai

Įvairių sričių specialistai … reiškia „daugiau nei vienos akademinės disciplinos“ specialistus, kurie kartu dirba, kad „išnagrinėtų temą, problemą, klausimą ar dalyką“ („Pedagogy in Action“, data nepateikta).

(Į)vertinimas ugdymui patobulinti

Daugelis šalių šį terminą vartoja bendrai, norėdamos nurodyti:

… (į)vertinimo procedūras, kurios padeda priimti sprendimus dėl mokymo metodų ir kitų mokinio mokymosi žingsnių. (Į)vertinimas ugdymui patobulinti – tai procesas, kurį paprastai klasėse atlieka mokytojai / kiti specialistai. Jį sudaro įrodymo paieška ir aiškinimas bei darbas su moksleiviais, siekiant nustatyti, kokia yra jų mokymosi pažanga, kokių tolesnių veiksmų reikia imtis ir kokie yra geriausi būdai judėti į priekį ([Europos agentūra, data nepateikta](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Krypties nustatymas

Vadovavimas yra svarbus nustatant kryptį, kai dėmesys sutelkiamas į pagrindines įtraukiosios praktikos vertybes ir diskursą, palaikantį įtraukiąją praktiką. Be to, svarbu tyrinėti ir dalytis įtraukties reikšmėmis, norint sąžiningai, teisingai ir [nešališkai](#Equity) patenkinti moksleivių interesus tiek akademiniu, tiek socialiniu požiūriu (Stone-Johnson, 2014). Įtraukios mokyklos vizija turi būti pagrįsta suinteresuotųjų šalių refleksija apie tai, kas yra įtraukioji praktika, ir diskusijomis apie vertybes, kurios prisideda prie šios praktikos (Ekins, 2013).

Svarbus veiksnys siekiant strateginės vizijos – mokytojų ir personalo profesinių (su)gebėjimų ugdymas dirbant su įvairiomis moksleivių grupėmis.

Moksleivių gerovė

EBPO moksleivių gerovę apibrėžia taip:

… psichologinis, pažintinis, socialinis ir fizinis funkcionavimas ir gebėjimai, užtikrinantys moksleivių laimingą ir visavertį gyvenimą. Šiame gerovės apibrėžime „vaiko teisėmis pagrįstas požiūris“, pabrėžiantis visų vaikų teisę gyventi laimingą gyvenimą „čia ir dabar“, sujungiamas su „požiūriu į ugdymą“, kuris pabrėžia mokinių įgūdžių ugdymo svarbą, siekiant gerinti jų gerovę dabar ir ateityje (Ben-Arieh et al., 2013) (2017, 61–62 p.).

Mokyklos bendruomenė

Ji nurodo glaudžiai su mokykla susijusių žmonių grupę – mokytojus, administratorius, moksleivius ir moksleivių šeimas ([Europos agentūra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Mokytojo refleksija

Patirties apmąstymas – tai „mokymasis iš patirties įgyjant naujų įžvalgų apie save ir praktiką“ (Finlay, 2008, 1 p.).

Refleksija – tai sistemingas visiems mokytojams skirtas peržiūros procesas, leidžiantis susieti vieną patirtį su kita ir užtikrinti, kad jūsų mokiniai pasiektų maksimalią pažangą („Cambridge Assessment International Education“, data nepateikta).

Naujoviški švietimo metodai

Pagal naujoviškus švietimo metodus, kiekvienam moksleiviui turi būti suteikta „galimybė siekti sąžiningų ir palyginamų rezultatų“ (Kukulska-Hulme et al., 2021, 27 p.). Tai gali apimti kūrybiškus būdus, kaip pritaikyti mokymo praktiką prie moksleivių įvairovės, atsižvelgiant į moksleivių skirtingą išsilavinimą, gebėjimus, motyvaciją, grįžtamojo ryšio poreikius ir skirtingus būdus, kuriais moksleiviai parodo pažangą ir mokymąsi. Naujovės šia prasme yra susijusios su natūraliais moksleivių grupių skirtumais ir:

… poreikiu užtikrinti lygias galimybes į švietimą bei poreikiu sutelkti dėmesį į tai, kaip pedagogika gali lemti mokymo ir rezultatų sąžiningumą ir nešališkumą („teisingumas“) (ibid.).

Nepertraukiama pagalba

Esama mokymosi, fizinė ir socialinė pagalba ir intervencija. Ji gali būti nuo mažiau intensyvios iki intensyvesnės, atsižvelgiant į prašančiojo pagalbos / tam, kam reikia pagalbos, poreikius ([Europos agentūra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) remia ekologinį požiūrį į negalią, kai dėmesys sutelkiamas į priemones (žmogiškąsias, ekonomines ir materialines), būtinas norint sukurti prieinamą mokymosi kontekstą, ir į skirtingų vietos specialistų tarpusavio priklausomybę, kad būtų užtikrintas intervencijų tęstinumas visą moksleivio gyvenimą ([Europos agentūra, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), 30 p.).

Normos

Normos – tai pareiškimai apie pageidaujamus švietimo sistemos rezultatus, dėl kurių susitaria pagrindinės suinteresuotosios šalys ([Europos agentūra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Objektyvus kritikas

Costa ir Kallick objektyvų kritiką apibrėžia kaip:

… patikimą asmenį, kuris užduoda provokuojančius klausimus, pateikia informacijos, kurią reikia išanalizuoti žvelgiant iš kitų perspektyvų, ir kritinių pastabų apie žmogaus darbą … Objektyvus kritikas skiria laiko, kad iki galo suprastų pateikto darbo kontekstą ir kokių rezultatų asmuo ar grupė siekia. Šis kritikas yra šio darbo sėkmės advokatas (1993, 50 p.).

Organizacinis tobulėjimas

Mokyklų vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį įgyvendinant įtraukią politiką ir praktiką, ypač kuriant mokyklos kultūrą, kuri apima įvairovę ir skatina įtrauktį (Cherkowski ir Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Tokiu būdu mokyklų vadovai taip pat yra atsakingi už mokyklos kultūros, kuri yra kolegiali, interaktyvi ir orientuota į pagalbą mokytojams ir moksleiviams viso ugdymo proceso metu, palaikymą. Norint nustatyti įtraukiosios kultūros toną, mokyklų vadovai turi skirti daug dėmesio mokytojų moralės ugdymui, partnerystei su tėvais ir profesiniam kolegialumui. Tai turės įtakos moksleiviams sukurtai mokymosi aplinkai (Fultz, 2017).

Strateginis žmogiškųjų ir finansinių išteklių naudojimas ir jų derinimas su pedagoginiais tikslais gali turėti įtakos tam, kaip mokyklos veiklos gerina mokymą ir mokymąsi. Todėl mokyklų vadovai turi dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su mokytojų įdarbinimu. Galimybė atrinkti mokytojus yra labai svarbi kuriant mokyklos kultūrą ir galimybes, kurios darytų teigiamą poveikį moksleivių pasiekimams (Stoll ir Temperley, 2010).

Paskirstytas vadovavimas

Visų pirma, šis vadovavimas apima atsakomybės perdavimą vidurinės grandies vadovams, kurie prireikus gali padėti ir valdyti žinių ir įgūdžių perdavimą. Antra, jis skatina lankstumą ir dalijimosi praktiką, kad visas mokyklos personalas ir suinteresuotosios šalys galėtų prisiimti atsakomybę. Taigi šis vadovavimo modelis apima daug daugiau formalaus ir neformalaus vadovavimo sąveikos nei vien veiksmų atlikimas. Pagrindinis rūpestis – kaip vadovavimas daro įtaką organizaciniam ir mokymo gerinimui (Harris, 2013).

Pokyčius skatinantis vadovavimas

Pokyčius skatinantis vadovavimas pabrėžia vizijos nustatymą ir įkvėpimą. Toks vadovavimas pagrindinį dėmesį skiria struktūrų ir kultūrų, gerinančių mokymo ir mokymosi kokybę, kūrimui, [krypties nustatymui](#SettingDirection), žmonių ugdymui ir organizacijos (per)kūrimui (Day, Gu ir Sammons, 2016). Pokyčius skatinantis vadovavimas mokyklai tradiciškai siejamas su gebėjimu palengvinti pokyčių ir naujovių priėmimą, darant poveikį mokyklos bendruomenei ir kultūrai (Navickaitė, 2013).

Profesinė atsakomybė ir atsakingumas

Aukštos kokybės mokymas yra pagrindinė mokytojų atsakomybė.

Profesinis atsakingumas kuriamas dalyvaujant mokytojams ir priklauso nuo jų patirties bei profesionalumo. Sistemos, apimančios profesinį atsakingumą, paprastai atsiranda dėl visuomenės pasitikėjimo mokytojo profesija, kuri turi užtikrinti aukštos kokybės švietimą (UNESCO, 2017).

Profesinis mokymasis ir tobulėjimas

Profesinis mokymasis – tai bet kokia švietimo srities specialistų vykdoma veikla, kuria siekiama skatinti jų mąstymą, gilinti profesines žinias bei tobulinti praktiką, užtikrinant, kad ji būtų kritiškai informuota ir naujausia. ([Europos agentūra, data nepateikta](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Mokytojo profesinio mokymosi nepertraukiamumas reiškia visas mokytojo profesinio mokymosi galimybes per visą mokytojo karjerą. Jos apima pradinį pedagoginį išsilavinimą, supažindinimą, nuolatinį profesinį tobulėjimą, mokyklų vadovų ir pedagogų profesinį mokymąsi, taip pat darbuotojų-specialistų, dalyvaujančių įtraukiųjų klasių / mokyklų veikloje, profesinį mokymąsi ([Europos agentūra, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Savęs įvertinimas

Mokyklos savęs įvertinimas yra strateginis tyrinėjimo procesas. Jis leidžia mokyklos personalui sistemingai išsiaiškinti savo mokymo, mokymosi ir mokyklos veiklos sėkmes ir iššūkius. Reguliarus, suplanuotas savęs įvertinimo procesas skirtas tvariai profesinės refleksijos kultūrai, nukreiptai į moksleivio pasiekimus ir mokyklos gerinimą, puoselėti [(Europos agentūra, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Stebėsena

Anot Black ir Simon (2014), mokymo stebėsena ir vertinimas yra svarbiausi įtraukiosios mokyklos lyderystės elementai. Jų funkcija – padėti rinkti informaciją, kuria būtų grindžiamas profesinis tobulėjimas, kuris padėtų ir motyvuotų kiekvieną mokytoją dirbti dėl visų moksleivių.

Teisėmis grindžiamas požiūris

Žmogaus teisėmis grindžiamu požiūriu į švietimą siekiama „užtikrinti, kad kiekvienas vaikas gautų kokybišką švietimą, kuris gerbia ir skatina jo teisę į orumą ir optimalią raidą“ (UNICEF, 2007, 1 p.).

Teisingumas

Pagal UNESCO Statistikos institutą, teisingumas:

… „atsižvelgia į švietimo socialinio teisingumo pasekmes, susijusias su jo paskirstymo visais lygmenimis ar visuose subsektoriuose sąžiningumu, teisingumu ir nešališkumu“. Mes suprantame, kad teisingumas reiškia sąžiningą ar teisingą paskirstymą. Teisingumas apima normatyvų paskirstymo sprendimą, tačiau tai, kaip žmonės priima tokį sprendimą, skiriasi (2018, 17 p.).

Pagal Europos Sąjungos Tarybą:

… lygybė ir teisingumas nėra tapatūs ir […] švietimo sistemos privalo atsisakyti tradicinio „vienas dydis visiems“ mąstymo. Labai svarbu visiems suteikti lygias galimybes, tačiau to nepakanka: siekiant užtikrinti visiems prieinamą aukštos kokybės švietimą, „teisingumą“ reikia įtraukti į tikslus, turinį, mokymo metodus ir mokymosi formas, kurias siūlo švietimas ir mokymo sistemos (2017, 4 p.).

Ugdomasis (į)vertinimas

Ugdomasis (į)vertinimas:

… moksleivį pastato į (į)vertinimo proceso centrą. Suteikia pritaikymo asmeniniams poreikiams pagrindą pagal moksleivio interesus ir gabumus.

Skirtingai nuo apibendrinamojo vertinimo („apibendrinamasis vertinimas“), kuris tradiciškai siejamas su standartizuotais, daug pastangų reikalaujančiais testais ir atsakingumu, ugdomasis (į)vertinimas gali įtraukti moksleivius ir tokiu būdu įgalinti aktyviau dalyvauti savo mokymosi procesuose. Jis dažniausiai atliekamas bendradarbiaujant su kitais ir gali turėti didelės teigiamos įtakos moksleivių pasiekimams ([Europos agentūra, data nepateikta](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Vadovavimas mokyklai

Tai nurodo visus mokyklose ir mokymosi bendruomenėse vadovaujančias pareigas einančius asmenis. Šie vadovai taip pat gali būti nurodomi kaip vyriausieji mokytojai, mokyklų vadovai ar direktoriai. Vadovavimą mokyklai sudaro įvairūs etapai, įskaitant mokytoją, vidurinės grandies vadovą ir vyresnįjį vadovą. Eidami šias pareigas, jie sutelkia dėmesį į talentų pritraukimą ir nukreipimą bei į mokytojų, moksleivių ir tėvų energijos panaudojimą siekiant bendrų akademinių tikslų.

Vadovavimas mokyklai apima ir vadovavimą, ir valdymą. Svarbu pripažinti, kad mokyklų vadovams reikia šių dviejų procesų pusiausvyros. Vadovavimas yra orientuotas į vertybes, viziją ir ateitį, o valdymo tikslas – pasirūpinti, kad esami procesai vyktų sklandžiai (West‑Burnham ir Harris, 2015).

Vadovavimas, pateikiant nurodymus

Vadovavimas, pateikiant nurodymus, pabrėžia, kaip svarbu nustatyti aiškius ugdymo tikslus, planuoti programą ir vertinti mokytojus bei mokymą. Pagrindinis dėmesys skiriamas vadovų atsakomybei – jie turi skatinti geriau pamatuojamus moksleivių rezultatus, pabrėžti mokymo ir mokymosi klasėje kokybės gerinimo svarbą (Day, Gu ir Sammons, 2016).

Vadovavimas, pateikiant nurodymus, taip pat pabrėžia palankios ir skatinančios darbo aplinkos kūrimą, kurioje mokymo praktikos būtų tobulinamos tokiu būdu, kuris geriausiai tinka akademiniams pasiekimams gerinti (Hansen ir Lárusdóttir, 2015). Tokio tipo vadovavimas taip pat vadinamas „į mokymą orientuotu vadovavimu, vadovavimu mokymuisi ar vadovavimu programai“, nes vienas pagrindinių veiksnių yra veiksmingos mokyklos programos kūrimas ir koordinavimas (Gumus, Bellibas, Esen ir Gumus, 2018).

Vadovavimo mokyklai pagrindinės funkcijos

Moksliniais tyrimais nustatytos pagrindinės organizacinės funkcijos, kurias būtina įgyvendinti, kad įtraukiosios mokyklos veiktų efektyviai (Billingsley, McLeskey ir Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey ir Waldron, 2015; Skoglund ir Stäcker, 2016). Šios funkcijos skirstomos į tris plačias kategorijas: [krypties nustatymas](#SettingDirection), [žmogaus tobulėjimas](#Human) ir [organizacinis tobulėjimas](#Organisational). Įgyvendinus šias funkcijas, vadovams lengviau mesti iššūkį mokyklos kultūrai, kuri identifikuoja ir reaguoja į moksleivius. Jos įgalina vadovus sukurti įtraukiąją mokyklos kultūrą, orientuotą į mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas moksleivis yra vertingas dalyvis, kuris, tikimasi, įgis kokybišką išsilavinimą.

Žmogaus tobulėjimas

Anot Dorczako, pagrindinis mokyklų vadovų vaidmuo yra „išlaisvinti ir ugdyti visų mokytojų ar kitų personalo narių talentus, taip pat atpažinti ir įgalinti visų mokinių potencialą“ (2013, 55 p.). Todėl į mokytojų motyvacijos, gebėjimų ir darbo aplinkos gerinimą orientuota mokyklos vadovybė greičiausiai pagerins ir moksleivių pasiekimus.

Šio strateginio vaidmens pagrindas – mokymo [stebėsena](#Monitoring) ir vertinimas, siekiant rinkti informaciją, kuria būtų grindžiamas profesinis tobulėjimas, kuris „padės ir motyvuos kiekvieną mokytoją dirbti dėl visų“ moksleivių (Black ir Simon, 2014, 160 p.). Tai grindžiama vadovo gebėjimu užtikrinti mokytojų žinių ir įgūdžių tobulinimą bei skatinti kurtis visos mokyklos profesinei bendruomenei, kuri palengvintų reflektyvų dialogą ir bendradarbiavimą įtraukiojo mokymo praktikos klausimais (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

*Mokytojų įgalinimo* atvejo tyrime taip pat pripažįstama, kad vadovai turi ugdyti kitų asmenų vadovavimo įgūdžius, pavyzdžiui, „su mokytojais ir vidurinės grandies vadovais pasidalyti vadovavimu arba jiems „paskirstyti“ vadovavimo užduotis“, ir kurti įtraukią mokyklos kultūrą (Europos agentūra, 2015b, 51 p.).

Naudota literatūra

Billingsley, B., McLeskey, J. ir Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Vadovavimo principai: perėjimas prie įtraukių ir aukštų rezultatų pasiekiančių mokyklų studentams, turintiems negalią].* 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/) (paskutinį kartą prisijungta 2018 m. gruodžio mėn.)

Black, W. R. ir Simon, M. D., 2014. „Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices“ [Visus mokinius įtraukiantis vadovavimas: įtraukesnės mokyklos praktikos planavimas], *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, data nepateikta. *Getting started with Reflective Practice [Įvadas į patirties apmąstymą].*   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. rugsėjo mėn.)

Cherkowski, S. ir Ragoonaden, K., 2016. „Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development“ [Įvairovę skatinantis vadovavimas: tarpkultūrinio bendravimo gebėjimai kaip profesinis tobulėjimas], *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. ir Kallick, B., 1993. „Through the Lens of a Critical Friend“ [Per objektyvaus kritiko prizmę], *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Day, C., Gu, Q. ir Sammons, P., 2016. „The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference“ [Vadovavimo įtaka mokinių pasiekimams: kaip sėkmingi mokyklų vadovai naudoja transformacines ir mokymo strategijas siekdami teigiamų pokyčių], *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (paskutinį kartą prisijungta 2018 m. gruodžio mėn.)

Dorczak, R., 2013. „Inclusion Through the Lens of School Culture“ [Įtrauktis per mokyklos kultūros prizmę], G. Mac Ruairc, E. Ottesen ir R. Precey (red.) *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Roterdamas: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. „Special Education within the Context of an Inclusive School“ [Specialusis ugdymas įtraukiosios mokyklos kontekste], G. Mac Ruairc, E. Ottesen ir R. Precey (red.) *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices.* Roterdamas: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* [*Įvadas į įtraukiosios mokyklos plėtrą*]. Heidelbergas: Carl-Auer Verlag

Europos Sąjungos Taryba, 2017. *Tarybos ir Taryboje posėdžiavusių valstybių narių Vyriausybių atstovų išvados dėl įtraukties įvairovėje siekiant visiems užtikrinti aukštos kokybės švietimą.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. lapkričio mėn.)

Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra, 2015a. *Agentūros pozicija dėl įtraukiojo ugdymo sistemų.* Odensė, Danija. [www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer) (paskutinį kartą prisijungta 2020 m. lapkričio mėn.)

Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Mokytojų įgalinimas siekiant įtraukiojo ugdymo. Įtraukiosios mokytojų praktikos mokymo ir pagalbos metodų analizė].* (red. V. Donnelly). Odensė, Danija. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (paskutinį kartą prisijungta 2020 m. lapkričio mėn.)

Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Parama įtraukios mokyklos lyderystei. Literatūros apžvalga].* (red. E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly ir M. Turner-Cmuchal). Odensė, Danija. [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) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. lapkričio mėn.)

Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Įtraukioji mokyklos lyderystė: praktinis politikos gairių kūrimo ir peržiūros vadovas].* (red. M. Turner‑Cmuchal ir E. Óskarsdóttir). Odensė, Danija.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. rugsėjo mėn.)

Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Pedagogų profesinis augimas įtraukiojo švietimo aspektu: metodologijos ataskaita].* (red. A. De Vroey ir S. Symeonidou). Odensė, Danija. [www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. lapkričio mėn.)

Europos specialiojo ir inkliuzinio ugdymo plėtros agentūra, data nepateikta. *Glossary [Žodynėlis]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. rugsėjo mėn.)

Europos specialiojo ugdymo plėtros agentūra, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Įtraukiojo ugdymo aprūpinimo pagalbos priemonėmis organizavimas. Literatūros apžvalga].* Odensė, Danija.   
[www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. lapkričio mėn.)

Finlay, L., 2008. „Reflecting on “Reflective practice”“ [„Patirties apmąstymo“ apmąstymas], *Practice-based Professional Learning Paper 52*. Atvirasis universitetas. [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) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. rugsėjo mėn.)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Dešimt nuoširdaus vadovavimo mokyklai žingsnių].* Niujorkas: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. ir Gumus, E., 2018. „A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014“ [Vadovavimo modelių tyrimų, atliktų 1980–2014 m. vykdytuose švietimo moksliniuose tyrimuose, sisteminė peržiūra]*, Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (paskutinį kartą prisijungta 2018 m. gruodžio mėn.)

Hansen, B. ir Lárusdóttir, S. H., 2015. „Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals“ [Vadovavimas, pateikiant nurodymus, privalomojo ugdymo mokyklose Islandijoje ir mokyklų vadovų vaidmuo]*, Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Paskirstytas vadovavimas: perspektyvos, praktiniai klausimai ir potencialas].* Tausand Ouksas, Kalifornija: 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 [*Kaip sukurti mokyklų vadovų profesinio mokymosi bendruomenę: *pokyčių proceso įžvalgos per mokyklos vadovo prizmę]*. Roterdamas: 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. ir Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Naujoviška pedagogika 2021 m. Atvirojo universiteto naujovių ataskaita Nr. 9].* Milton Keinsas: Atvirasis universitetas. [oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf](http://oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. lapkričio mėn.)

Leithwood, K. A., 2021. „Review of Evidence about Equitable School Leadership“ [Įrodymo apie teisingą vadovavimą mokyklai apžvalga], *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. lapkričio mėn.)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Įtraukties įtraukimas – įtraukiojo ugdymo mokyklų vadovams tyrinėjimas].* Pagrindinis straipsnis diskusijoms, 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) (paskutinį kartą prisijungta 2018 m. gruodžio mėn.)

McLeskey, J. ir Waldron, N. L., 2015. „Effective leadership makes schools truly inclusive“ [Efektyvus vadovavimas paverčia mokyklas tikrai įtraukiomis], *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (paskutinį kartą prisijungta 2018 m. gruodžio mėn.)

Navickaitė, J., 2013. „The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools“ [Mokyklos direktoriaus transformacinio vadovavimo išraiška organizacinių pokyčių procese: Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų atvejo tyrimas]*, Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

EBPO, 2017. „Students’ well-being: What it is and how it can be measured“ [Mokinių gerovė: kas tai yra ir kaip ją išmatuoti], *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being*. Paryžius: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. lapkričio mėn.)

„Pedagogy in Action“, data nepateikta. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Įvairių sričių specialistų požiūriai į mokymą]*. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. rugsėjo mėn.)

Skoglund, P. ir Stäcker, H., 2016. „How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability“ [Kaip pedagogika gali padėti visiems moksleiviams? Permainoms įkvepiantis lyderiavimas, nukreiptas į kultūrinį pokytį ir įtraukųjį gebėjimą], A. Watkins ir C. Meijer (red.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Binglis: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. ir Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Vadovavimo mokyklai tobulinimas: patarimų rinkinys].* Paryžius: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (paskutinį kartą prisijungta 2018 m. gruodžio mėn.)

Stone-Johnson, C., 2014. „Responsible Leadership“ [Atsakingas vadovavimas]*, Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (paskutinį kartą prisijungta 2018 m. gruodžio mėn.)

UNESCO Statistikos institutas, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Teisingumo švietimo srityje matavimo vadovas]*. Monrealis: UNESCO Statistikos institutas. [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) (paskutinį kartą prisijungta 2020 m. lapkričio mėn.)

UNESCO, 2017. „Accountable teachers“ [Atskaitingi mokytojai]*, Global Education Monitoring Report 2017/8*. Paryžius: UNESCO.   
[gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (paskutinį kartą prisijungta 2021 m. rugsėjo mėn.)

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 [Žmogaus teisėmis pagrįstas požiūris į švietimą visiems: gairės, kaip įgyvendinti vaikų teises švietime ir teises į švietimą]*. Niujorkas: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (paskutinį kartą prisijungta 2020 m. lapkričio mėn.)

Watkins, A., 2017. „Inclusive Education and European Educational Policy“ [Įtraukusis ugdymas ir Europos švietimo politika], *Oxford Research Encyclopedia of Education*. [oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-153](https://oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-153) (paskutinį kartą prisijungta 2020 m. lapkričio mėn.)

West-Burnham, J. ir Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Dialogai apie lyderystę: pokalbiai ir veiklos vadovų komandoms]*. Karmardenas: Crown House Publishing

1. Šiame dokumente yra išorinių ir vidinių nuorodų. Vidinės nuorodos nurodo terminų apibrėžimus žodynėlyje arba susijusiuose dokumento skyriuose. [↑](#footnote-ref-2)