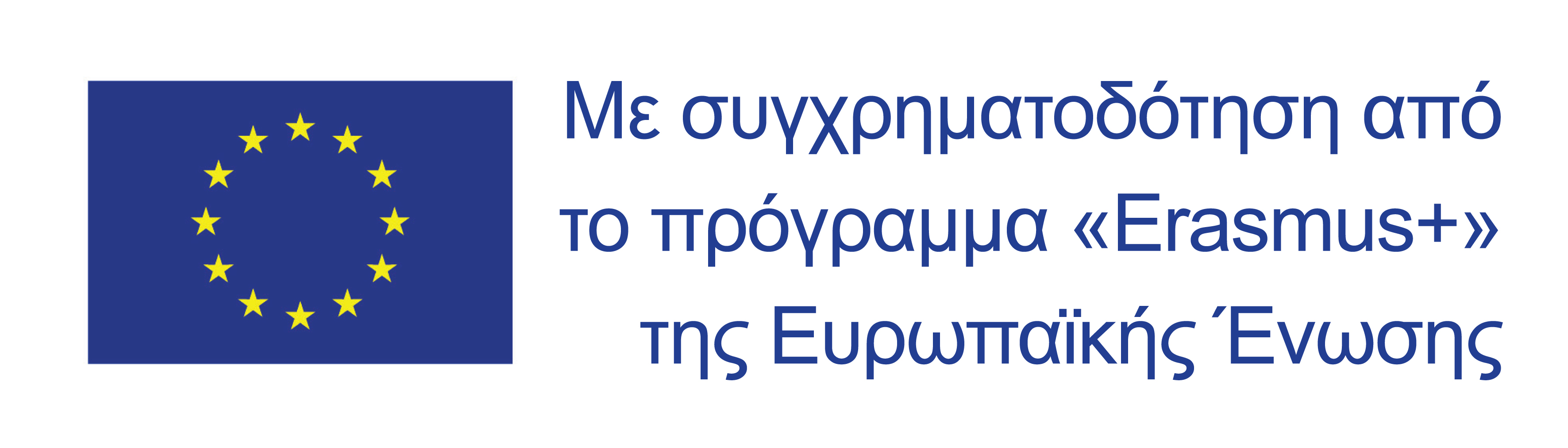
Ενταξιακή σχολική ηγεσία

**Εργαλείο αυτοαξιολόγησης σχετικά με την πολιτική και την πρακτική**

**Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση**

Ο Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση (ο Φορέας) είναι ένας ανεξάρτητος και αυτοδιοικούμενος οργανισμός. Ο Φορέας συγχρηματοδοτείται από τα Υπουργεία Παιδείας των χωρών μελών του και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω επιδότησης λειτουργίας στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2014-2020).

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Οι απόψεις που εκφράζονται από οποιοδήποτε πρόσωπο στο παρόν έγγραφο δεν αντανακλούν απαραίτητα τις επίσημες απόψεις του Φορέα, των χωρών μελών του ή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

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

Συντάκτες: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir και Margarita Bilgeri

Η παρούσα έκδοση είναι ένας πόρος ανοικτού κώδικα. Αυτό σημαίνει ότι έχετε το δικαίωμα ελεύθερης πρόσβασης, αξιοποίησης, τροποποίησης και διανομής της με την κατάλληλη αναφορά στον Ευρωπαϊκό Φορέα για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση. Για περισσότερες πληροφορίες, ανατρέξτε στην πολιτική ανοικτής πρόσβασης του Φορέα: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Μπορείτε να παραθέσετε την παρούσα έκδοση ως εξής: Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, 2021. *Ενταξιακή σχολική ηγεσία: Εργαλείο αυτοαξιολόγησης σχετικά με την πολιτική και την πρακτική.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir και M. Bilgeri, συντ.). Odense, Δανία

Ο Φορέας αναγνωρίζει με ευγνωμοσύνη τη συμβολή των μελών της ομάδας χωρών του έργου: László Kiss και Andrea Perlusz, Ουγγαρία· Brendan Doody και Anna Mai Rooney, Ιρλανδία· Josanne Ghirxi και Alexandra Vella, Μάλτα· Elisabeth Högberg και Niclas Rönnström, Σουηδία.

Το έργο αυτό αδειοδοτείται από την [Άδεια Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 Διεθνές](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Μπορείτε να κοινοποιήσετε και να προσαρμόσετε την παρούσα δημοσίευση.

Με στόχο τη μεγαλύτερη προσβασιμότητα, η παρούσα έκθεση είναι διαθέσιμη σε 26 γλώσσες και σε προσβάσιμη ηλεκτρονική μορφή στον δικτυακό τόπο του Φορέα: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Αυτή είναι η μετάφραση του πρωτότυπου κειμένου στα αγγλικά. Σε περίπτωση αμφιβολιών σχετικά με την ακρίβεια των πληροφοριών στη μετάφραση, ανατρέξτε στο πρωτότυπο αγγλικό κείμενο.

ISBN: 978-87-7110-971-9 (Ηλεκτρονική μορφή)

**Γραμματεία**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Τηλ: +45 64 41 00 20

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

**Γραφείο Βρυξελλών**

Rue Montoyer, 21

BE-1000 Brussels Belgium

Τηλ: +32 2 213 62 80

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

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

[Εισαγωγή 5](#_Toc96079830)

[Στόχος και χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης 6](#_Toc96079831)

[Αυτοαξιολόγηση για τους σχολικούς ηγέτες 9](#_Toc96079832)

[Οδηγίες για τους σχολικούς ηγέτες και τις ομάδες ηγεσίας 9](#_Toc96079833)

[Βήμα 1: Προσδιορισμός του τι επιτυγχάνει επί του παρόντος η πρακτική και των   
κύριων δυνατών σημείων και προκλήσεών της 10](#_Toc96079834)

[Βήμα 2: Ιεράρχηση των ζητημάτων που πρέπει να εξεταστούν για την επίτευξη ενταξιακών πρακτικών 10](#_Toc96079835)

[Βήμα 3: Προσδιορισμός των μορφών υποστήριξης πολιτικής που εφαρμόζονται ή απαιτούνται για την υποστήριξη της ενταξιακής πρακτικής 10](#_Toc96079836)

[1. Ο ρόλος των ενταξιακών σχολικών ηγετών στον καθορισμό της κατεύθυνσης 12](#_Toc96079837)

[2. Ο ρόλος των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην οργανωτική ανάπτυξη 17](#_Toc96079838)

[3. Ο ρόλος των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην ανθρώπινη ανάπτυξη 24](#_Toc96079839)

[Αυτοαξιολόγηση για τους διαμορφωτές της πολιτικής 29](#_Toc96079840)

[Οδηγίες για τους διαμορφωτές πολιτικής 30](#_Toc96079841)

[Βήμα 1: Προσδιορισμός των απαραίτητων μέτρων πολιτικής που εφαρμόζονται, απαιτούν βελτίωση ή μπορεί να λείπουν 30](#_Toc96079842)

[Βήμα 2: Προσδιορισμός των μέτρων που αποτελούν πιθανές προτεραιότητες και που πρέπει να εξεταστούν για την περαιτέρω ανάπτυξη πολιτικής 30](#_Toc96079843)

[Α. Μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών στον καθορισμό της κατεύθυνσης 31](#_Toc96079844)

[Β. Μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην οργανωτική ανάπτυξη 35](#_Toc96079845)

[Γ. Μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην ανθρώπινη ανάπτυξη 40](#_Toc96079846)

[Κοινή αυτοαξιολόγηση των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών   
πολιτικής 44](#_Toc96079847)

[Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στον καθορισμό κατεύθυνσης 45](#_Toc96079848)

[1. Πού βρισκόμαστε τώρα; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες και τους τομείς που πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω 45](#_Toc96079849)

[2. Πού θέλουμε να είμαστε; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση και τους κοινούς στόχους 47](#_Toc96079850)

[3. Τι δεσμευόμαστε να κάνουμε; Μια ανταλλαγή που οδηγεί σε δράσεις που πρέπει να αναλάβουν και τα δύο μέρη 49](#_Toc96079851)

[Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στην οργανωτική ανάπτυξη 51](#_Toc96079852)

[1. Πού βρισκόμαστε τώρα; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες και τους τομείς που πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω 51](#_Toc96079853)

[2. Πού θέλουμε να είμαστε; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση και τους κοινούς στόχους 53](#_Toc96079854)

[3. Τι δεσμευόμαστε να κάνουμε; Μια ανταλλαγή που οδηγεί σε δράσεις που πρέπει να αναλάβουν και τα δύο μέρη 55](#_Toc96079855)

[Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στην ανθρώπινη ανάπτυξη 56](#_Toc96079856)

[1. Πού βρισκόμαστε τώρα; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες και τους τομείς που πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω 56](#_Toc96079857)

[2. Πού θέλουμε να είμαστε; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση και τους κοινούς στόχους 58](#_Toc96079858)

[3. Τι δεσμευόμαστε να κάνουμε; Μια ανταλλαγή που οδηγεί σε δράσεις που πρέπει να αναλάβουν και τα δύο μέρη 60](#_Toc96079859)

[Παράρτημα 1: Καθοδήγηση για τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης 62](#_Toc96079860)

[Τμήμα 1: Ρόλοι και ευθύνες 62](#_Toc96079861)

[Η οργανωτική ομάδα 62](#_Toc96079862)

[Οι συμμετέχοντες της δραστηριότητας αυτοαξιολόγησης 63](#_Toc96079863)

[Τμήμα 2: Πρακτική οργάνωση 63](#_Toc96079864)

[Εύρεση και πρόσκληση συμμετεχόντων 64](#_Toc96079865)

[Οργάνωση ομάδων εστίασης και προτεινόμενη ημερήσια διάταξη 64](#_Toc96079866)

[Τμήμα 3: Υποβολή έκθεσης σχετικά με τη δραστηριότητα αυτοαξιολόγησης 66](#_Toc96079867)

[Παράρτημα 2: Προσαρμογή του εργαλείου αυτοαξιολόγησης σε πλαίσια χωρών 67](#_Toc96079868)

[Παράρτημα 3: Γλωσσάριο όρων 69](#_Toc96079869)

[Βιβλιογραφικές αναφορές 77](#_Toc96079870)

Εισαγωγή

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης είναι αποτέλεσμα του προγράμματος [Υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (Supporting Inclusive School Leadership- SISL) του Ευρωπαϊκού Φορέα για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση (ο Φορέας). Το εργαλείο βασίζεται στο πλαίσιο πολιτικής του SISL, με τίτλο *Inclusive School Leadership*:[*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) *[Ενταξιακή σχολική ηγεσία: Πρακτικός οδηγός για την ανάπτυξη και αναθεώρηση πλαισίων πολιτικής]* (Ευρωπαϊκός Φορέας, 2020α). Το πλαίσιο πολιτικής καθορίζει ένα όραμα, κατευθυντήριες αρχές, σκοπούς και στόχους, καθώς και ένα πλαίσιο προτεινόμενων προτύπων και τα αντίστοιχα μέτρα πολιτικής για τη στήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας.

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης βασίζεται σε αυτά τα δύο τελευταία ζητήματα: τα φιλόδοξα πρότυπα για την ενταξιακή σχολική ηγεσία και το υποστηρικτικό πλαίσιο πολιτικής. Επιτρέπει τον στοχασμό και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων για τον εντοπισμό των κενών που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Το πλαίσιο πολιτικής και το εργαλείο αυτοαξιολόγησης αναπτύχθηκαν μέσω μιας συνεργατικής επαναληπτικής διαδικασίας μεταξύ της ομάδας του Φορέα και μιας ομάδας χωρών.

Το παρόν εργαλείο αυτοαξιολόγησης αποσκοπεί στην τόνωση του επαγγελματικού διαλόγου και της συνεργατικής ανάπτυξης πολιτικής στο εσωτερικό και μεταξύ σχολείων και σε διάφορα επίπεδα πολιτικής. Απευθύνεται σε:

* σχολικούς ηγέτες και ομάδες ηγεσίας που αναζητούν καθοδήγηση για την έγκριση και ανάπτυξη πρακτικών ενταξιακής ηγεσίας·
* διαμορφωτές πολιτικής που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτικών ενταξιακής εκπαίδευσης σε εθνικό, περιφερειακό ή/και τοπικό επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτού του εργαλείου, η **ενταξιακή εκπαίδευση** γίνεται αντιληπτή με την ευρύτερή της έννοια. Σημαίνει μεγιστοποίηση της συμμετοχής των μαθητών, βελτίωση των αποτελεσμάτων, υποστήριξη [της ευημερίας](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) και δημιουργία της αίσθησης του ανήκειν για **όλους** τους μαθητές, συμπεριλαμβανομένων των ευάλωτων σε φαινόμενα αποκλεισμού.

Το εργαλείο βασίζεται σε δύο βασικά στοιχεία που προσδιορίζονται στο [πλαίσιο πολιτικής του SISL](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): τα φιλόδοξα [πρότυπα](#Standards) για τους σχολικούς ηγέτες και τα μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη των σχολικών ηγετών στην επίτευξη των εν λόγω προτύπων. Ανατρέξτε στο [παράρτημα 2](#ANNEX2) για πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο προσαρμογής του εργαλείου στις συνθήκες ανά χώρα.

Στο παρόν έγγραφο, ο όρος **σχολικός ηγέτης** αναφέρεται σε όλους όσοι κατέχουν ηγετικούς ρόλους σε σχολεία και κοινότητες μάθησης. Το εργαλείο βασίζεται σε έρευνες σχετικά με την ηγεσία. Στο πλαίσιο του τομέα αυτού, υπάρχει διάκριση μεταξύ ηγετών και ηγεσίας. Κατά κανόνα, η ηγεσία θεωρείται μια οργανωτική λειτουργία που επιμερίζεται ή [κατανέμεται](#distributed) μεταξύ πολλών ατόμων. Μια νομική θεώρηση της ηγεσίας μπορεί να αφορά έναν και μόνο ηγέτη. Ωστόσο, μια προσέγγιση με βάση την έρευνα προϋποθέτει ότι η ηγεσία αποτελεί συλλογικό φαινόμενο. Προϋπόθεση αυτού του εργαλείου είναι ότι κάθε σχολικός ηγέτης πρέπει να έχει ως στόχο να είναι ένας [**ενταξιακός σχολικός ηγέτης**](#leader) και να ασκεί [**σχολική ηγεσία**](#Schoolleadership) **που προάγει την ένταξη**.

Οι **ενταξιακοί σχολικοί ηγέτες** έχουν ένα **όραμα** σύμφωνα με το οποίο όλοι οι μαθητές, ανεξαρτήτως ηλικίας, λαμβάνουν ουσιαστική, υψηλής ποιότητας εκπαίδευση «στην τοπική τους κοινότητα, μαζί με τους φίλους και τους συμμαθητές τους» (Ευρωπαϊκός Φορέας, 2015α, σ. 1).

Η ενταξιακή σχολική ηγεσία δεν είναι ανεξάρτητη από τις πολιτικές που την επηρεάζουν. Τα **υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής** θα πρέπει να επιτρέπουν σε μεμονωμένους σχολικούς ηγέτες ή ομάδες ηγεσίας να εργάζονται προς την κατεύθυνση του [οράματός](#Vision) τους.

Στόχος και χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης

Το εργαλείο αυτό βοηθάει τους σχολικούς ηγέτες και τις ομάδες ηγεσίας και τους διαμορφωτές πολιτικής να αξιολογήσουν πού βρίσκονται κατά την πορεία τους προς την ενταξιακή σχολική ηγεσία. Προσφέρει τρεις επιλογές αυτοαξιολόγησης:

1. [**Αξιολόγηση για τους σχολικούς ηγέτες**](#School_leaders) σχετικά με το πώς να αναπτύξουν τη δική τους ενταξιακή πρακτική για την επίτευξη της ενταξιακής εκπαίδευσης. Το εργαλείο καλεί τους **σχολικούς ηγέτες** να προβληματιστούν σχετικά με τις πρακτικές τους. Οι ερωτήσεις βασίζονται σε φιλόδοξα πρότυπα που θεωρούνται δείκτες της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας και μέσο για την επίτευξη του ευρύτερου στόχου της ενταξιακής εκπαίδευσης για όλους.
2. [**Αξιολόγηση για τους διαμορφωτές πολιτικής**](#Policy_makers) σχετικά με τα μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην πρακτική τους.
3. [**Κοινή αξιολόγηση**](#Joint) **και διάλογος των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής** σχετικά με τα βασικά ζητήματα σε κάθε τομέα τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν. Κατευθυντήριες ερωτήσεις προωθούν τις συζητήσεις σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν μετά τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων.

Στόχος είναι ο κοινός διάλογος, επομένως, το ιδανικό θα ήταν να πρέπει να χρησιμοποιούνται και οι τρεις επιλογές αυτοαξιολόγησης. Ωστόσο, οι δύο πρώτες επιλογές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανεξάρτητα ή μαζί ως βάση για κοινή αξιολόγηση σε όλα τα επίπεδα, εστιάζοντας στις επιμέρους βασικές λειτουργίες που παρατίθενται κατωτέρω ή σε συνεργασία με συγκεκριμένους ενδιαφερόμενους φορείς.

Πριν από την ολοκλήρωση της κοινής αυτοαξιολόγησης, θα πρέπει να ολοκληρωθεί τόσο η αυτοαξιολόγηση των σχολικών ηγετών όσο και η αυτοαξιολόγηση των διαμορφωτών πολιτικής. Αυτά μπορούν να συμπληρωθούν στο σύνολό τους, να περιοριστούν στις επιμέρους ενότητες [καθορισμός της κατεύθυνσης](#SettingDirection), [οργανωτική ανάπτυξη](#Organisational) και [ανθρώπινη ανάπτυξη](#Human), ή να επικεντρωθούν σε ορισμένες κατηγορίες στο πλαίσιο των επιμέρους ενοτήτων.

Οι ερωτήσεις τόσο σε επίπεδο πρακτικής όσο και σε επίπεδο πολιτικής παρέχουν καθοδήγηση για να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

* Πού βρισκόμαστε τώρα;
* Ποια είναι τα κύρια πλεονεκτήματά μας, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη;
* Ποιοι είναι οι τομείς προτεραιότητας που πρέπει να εξετάσουμε;

Τρεις [**βασικές λειτουργίες**](#Core) **της** [**ενταξιακής σχολικής ηγεσίας**](#leadership) πλαισιώνουν τον προβληματισμό σχετικά με αυτά τα ερωτήματα:

* [**Καθορισμός της κατεύθυνσης**](#SettingDirection): Η ηγεσία είναι σημαντική για την παροχή κατεύθυνσης, με έμφαση στις αξίες που διέπουν την πρακτική ένταξης και στην επιχειρηματολογία που υποστηρίζει την πρακτική ένταξης.
* [**Οργανωτική ανάπτυξη**](#Organisational): Οι ηγέτες και οι ηγετικές ομάδες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή της πολιτικής ένταξης και στην ανάπτυξη σχολικής πρακτικής που είναι ισότιμη και ενταξιακή. Είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός οργανωτικού περιβάλλοντος που υποστηρίζει τη σχολική πρακτική και προωθεί τη βελτίωση του σχολείου προς την κατεύθυνση της ενταξιακής εκπαίδευσης. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διατήρηση μιας σχολικής κουλτούρας που είναι συναδελφική, διαδραστική και επικεντρώνεται στην υποστήριξη των δασκάλων και των μαθητών καθ’ όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η εκτέλεση αυτών των λειτουργιών επιτρέπει στους σχολικούς ηγέτες να δημιουργήσουν ένα ενταξιακό σχολείο με επίκεντρο το περιβάλλον μάθησης, όπου κάθε μαθητής είναι ένας πολύτιμος συμμετέχων που αναμένεται να επιτύχει μέσω της ποιοτικής εκπαίδευσης.
* [**Ανθρώπινη ανάπτυξη**](#Human): Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους βασικούς μοχλούς της ποιότητας της διδασκαλίας, η οποία αποτελεί τη σημαντικότερη επιρροή σε επίπεδο σχολείου στην επιτυχία των μαθητών. Η ανθρώπινη ανάπτυξη περιλαμβάνει την οικοδόμηση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των ίδιων των σχολικών ηγετών, των εκπαιδευτικών και του προσωπικού των σχολείων. Η υποστήριξη, η [παρακολούθηση](#Monitoring) και η αξιολόγηση της διδακτικής πρακτικής αποτελεί κεντρικό στοιχείο αυτού του στρατηγικού ρόλου.

Στο πλαίσιο κάθε λειτουργίας, οι ερωτήσεις έχουν ομαδοποιηθεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες ή πτυχές της ηγεσίας που προωθούν την ένταξη. Οι σχολικοί ηγέτες δεν απαιτείται να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις ταυτόχρονα. Αντίθετα, μπορούν να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο για να προβληματιστούν σχετικά με συγκεκριμένες κατηγορίες και πτυχές.

Οι ομάδες εστίασης για την κοινή αξιολόγηση αποτελούνται από τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετείχαν στην προκαταρκτική αξιολόγηση για τους σχολικούς ηγέτες και τους διαμορφωτές πολιτικής.

Εάν υπάρχουν ήδη επίσημες δομές που επιτρέπουν τις ανταλλαγές μεταξύ των σχολικών ηγετών και των ομάδων ηγεσίας και των διαμορφωτών πολιτικής, αυτές μπορεί να διευκολύνουν τη δημιουργία ομάδων εστίασης για την κοινή αξιολόγηση. Ωστόσο, δεν αποτελούν προϋπόθεση για την κοινή αξιολόγηση. Οι ομάδες εστίασης μπορούν να οργανωθούν ως επιμέρους συναντήσεις για την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των ενδιαφερομένων.

Το παρόν έγγραφο περιέχει τρία παραρτήματα για την υποστήριξη της χρήσης του εργαλείου αυτοαξιολόγησης:

[Παράρτημα 1](#ANNEX1): Καθοδήγηση για τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης. Παρέχει ένα παράδειγμα για τον τρόπο προετοιμασίας και καθοδήγησης για τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης του SISL.

[Παράρτημα 2](#ANNEX2): Προσαρμογή του εργαλείου αυτοαξιολόγησης σε πλαίσια χωρών. Εξηγεί τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν για την προσαρμογή του εργαλείου στα διάφορα εθνικά πλαίσια.

[Παράρτημα 3](#ANNEX3): Γλωσσάριο όρων.

Αυτοαξιολόγηση για τους σχολικούς ηγέτες

Αυτό το τμήμα του εργαλείου αυτοαξιολόγησης απευθύνεται στους σχολικούς ηγέτες και στις ομάδες ηγεσίας. Τους επιτρέπει να αξιολογήσουν την πρακτική ενταξιακής σχολικής ηγεσίας που εφαρμόζουν ανεξάρτητα από το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται.

Οι **σχολικοί ηγέτες και οι ομάδες ηγεσίας** περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων) διευθυντές, ανώτερους, μεσαίους και εκπαιδευτικούς ηγέτες, βοηθητικό προσωπικό, εξειδικευμένες κοινοτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, μέλη σχολικών συμβουλίων και φορείς του συστήματος που εμπλέκονται στην υποστήριξη της ηγεσίας.

Οι ερωτήσεις στους πίνακες βασίζονται σε φιλόδοξα [**πρότυπα**](#Standards) **για την πρακτική της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας**.

Οδηγίες για τους σχολικούς ηγέτες και τις ομάδες ηγεσίας

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης καλεί τους **σχολικούς ηγέτες** να προβληματιστούν σχετικά με τις πρακτικές τους. Η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στα εξής:

Βήμα 1: Προσδιορισμό του τι επιτυγχάνει επί του παρόντος η πρακτική και των κύριων δυνατών σημείων και προκλήσεών της.

Βήμα 2: Ιεράρχηση των ζητημάτων που πρέπει να εξεταστούν για την επίτευξη ενταξιακών πρακτικών.

Βήμα 3: Προσδιορισμό των μορφών υποστήριξης πολιτικής που εφαρμόζονται ή απαιτούνται για την υποστήριξη της ενταξιακής πρακτικής.

Κατά τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης, οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να αποφασίσουν να ολοκληρώσουν μόνο το Βήμα 1 ή να προχωρήσουν στο Βήμα 2 ή/και στο Βήμα 3.

Οι πίνακες αυτού του τμήματος είναι οργανωμένοι στις τρεις βασικές λειτουργίες της [ενταξιακής σχολικής ηγεσίας](#leadership). Κάθε πίνακας περιέχει ομάδες ερωτήσεων που επικεντρώνονται σε μια πτυχή της ηγεσίας που προωθεί την ενταξιακή σχολική πρακτική. Κατά τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης, οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να επιλέξουν να επικεντρωθούν σε μία ομάδα ερωτήσεων σε κάθε βασική λειτουργία:

1. Ο [καθορισμός της κατεύθυνσης](#SettingDirection) καλύπτει τη δημιουργία και τη μετάδοση του σχολικού οράματος, την εστίαση στους μαθητές και την επιρροή της πολιτικής.
2. Η [οργανωτική ανάπτυξη](#Organisational) καλύπτει τη Σχολική διαχείριση, τη Συνεργασία και την [Παρακολούθηση](#Monitoring) και συλλογή δεδομένων.
3. Η [ανθρώπινη ανάπτυξη](#Human) καλύπτει την Ανάπτυξη ικανοτήτων των σχολικών ηγετών, την [Επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού](#ProfessionalLearningDevelopment), καθώς και την Υποστήριξη, παρακολούθηση και αξιολόγηση της πρακτικής.

Προϋπόθεση αυτού του εργαλείου είναι ότι τα αναφερόμενα πρότυπα απαιτούνται για την οικοδόμηση μιας πρακτικής ενταξιακής σχολικής ηγεσίας.

Βήμα 1: Προσδιορισμός του τι επιτυγχάνει επί του παρόντος η πρακτική και των κύριων δυνατών σημείων και προκλήσεών της

Κάθε πίνακας έχει επτά στήλες.

* Η στήλη 1 παραθέτει ερωτήσεις που απευθύνονται σε [ενταξιακούς σχολικούς ηγέτες](#leader) και βασίζονται στα πρότυπα για την ενταξιακή σχολική ηγεσία. Οι ερωτήσεις χρησιμοποιούν το «εμείς», καθώς, στην ιδανική περίπτωση, ένας ενταξιακός σχολικός ηγέτης δεν εργάζεται μεμονωμένα, αλλά σε μια ομάδα που αποτελείται από μέλη του προσωπικού και με άλλους ενδιαφερόμενους εντός και εκτός του σχολείου.
* Οι επόμενες τέσσερις στήλες προσφέρουν χώρο για να αναφερθεί σε ποιον βαθμό η ερώτηση από τη στήλη 1 είναι:
  + Κάτι που πρέπει να εξεταστεί (στήλη 2): πρόκειται για μια πρακτική που δεν έχει ακόμη εξεταστεί, αλλά θα έπρεπε να εξεταστεί.
  + Αναδυόμενη (στήλη 3): η πρακτική εξετάζεται και ο σχεδιασμός για την εφαρμογή της έχει ξεκινήσει.
  + Σε εξέλιξη (στήλη 4): η πρακτική εφαρμόζεται εν μέρει και λαμβάνονται μέτρα για την ευρύτερη εφαρμογή της.
  + Βιώσιμη πρακτική (στήλη 5): η πρακτική αυτή είναι βιώσιμη ως αναπόσπαστο μέρος της συνολικής οργάνωσης και κουλτούρας του σχολείου.
* Η στήλη 6 αφορά το βήμα 3.
* Η στήλη 7 παρέχει χώρο για σχόλια ή σημειώσεις σχετικά με κάθε ερώτηση.

Μετά τους πίνακες, υπάρχει χώρος για πρόσθετες σχετικές πληροφορίες που δεν συμπεριλήφθηκαν στους πίνακες.

Βήμα 2: Ιεράρχηση των ζητημάτων που πρέπει να εξεταστούν για την επίτευξη ενταξιακών πρακτικών

Η απάντηση των ερωτήσεων –είτε σε μια συγκεκριμένη κατηγορία είτε σε όλους τους πίνακες– θα δημιουργήσει ένα συνολικό αντιληπτό προφίλ των δυνατών σημείων και των προκλήσεων στη διαδικασία της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας.

Μετά τους πίνακες, υπάρχουν μερικές ερωτήσεις οι οποίες θα βοηθήσουν στον προβληματισμό σχετικά με τα πορίσματα. Οι ερωτήσεις αυτές καλούν τους ερωτηθέντες να αναζητήσουν δυνατά σημεία και τομείς προς βελτίωση και να θέσουν προτεραιότητες για δράσεις για την ενταξιακή σχολική ηγεσία.

Βήμα 3: Προσδιορισμός των μορφών υποστήριξης πολιτικής που εφαρμόζονται ή απαιτούνται για την υποστήριξη της ενταξιακής πρακτικής

Παρέχεται χώρος για την απαρίθμηση των μέτρων πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας και τα οποία λείπουν από την εθνική/περιφερειακή πολιτική. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον διάλογο με τους διαμορφωτές πολιτικής που επιθυμούν να βελτιώσουν την πολιτική που υποστηρίζει την ενταξιακή σχολική ηγεσία.

Η στήλη 6 ρωτάει σε ποιον βαθμό η πολιτική υποστηρίζει τους σχολικούς ηγέτες ώστε να εργαστούν αποτελεσματικά σε κάθε πτυχή. Παραθέτει το αντίστοιχο μέτρο πολιτικής. Η στήλη 7 παρέχει χώρο για σχόλια ή σημειώσεις. Επιτρέπει στους χρήστες να παρέχουν πληροφορίες για τις πηγές των αξιολογήσεών τους, καθώς και διευκρινίσεις ή σχόλια αξιολόγησης σχετικά με συγκεκριμένα στοιχεία. Η καταγραφή τέτοιων πληροφοριών μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για συζήτηση σχετικά με τα αποδεικτικά στοιχεία για τομείς στους οποίους θα βασιστούν οι χρήστες και για τομείς που θα πρέπει να αναπτυχθούν.

1. Ο ρόλος των ενταξιακών σχολικών ηγετών στον καθορισμό της κατεύθυνσης

[Ο καθορισμός της κατεύθυνσης](#SettingDirection) αποτελεί μια [βασική λειτουργία](#Core) της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας. Είναι σημαντική για την παροχή στρατηγικής κατεύθυνσης, με έμφαση στις αξίες που διέπουν την πρακτική ένταξης και στην επιχειρηματολογία που υποστηρίζει την πρακτική ένταξης.

Οι ερωτήσεις σχετικά με αυτή τη λειτουργία χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: Τη δημιουργία και τη μετάδοση του σχολικού οράματος, την εστίαση στους μαθητές και την επιρροή της πολιτικής.

Πίνακας 1. Δημιουργία και μετάδοση του σχολικού οράματος

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Έχουμε προσδιορίσει και διατυπώσει με σαφήνεια ένα [όραμα για την ενταξιακή εκπαίδευση](#Vision) που βασίζεται στα δικαιώματα των παιδιών και την [ισοτιμία](#Equity), σε συνεργασία με τη [σχολική κοινότητα](#community); |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Μεταδίδουμε το κατευθυντήριο όραμα του σχολείου για την ένταξη και ενθαρρύνουμε την αφοσίωση των εκπαιδευτικών και του προσωπικού σε αυτό; |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Καθοδηγούμε και επηρεάζουμε τη σχολική οργάνωση και τους πόρους σύμφωνα με τις αρχές της [ισοτιμίας](#Equity); |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Προωθούμε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, καινοτομίας και συνεργασίας για την ανάπτυξη της διδασκαλίας, της μάθησης και της [αξιολόγησης](#Formative); |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Ευθυγραμμίζουμε τη σχολική αυτοαξιολόγηση με το [όραμα της ένταξης](#Vision); |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Πίνακας 2. Εστίαση στους μαθητές

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Θέτουμε υψηλές προσδοκίες για την [ευημερία](#wellbeing) και τις επιδόσεις όλων των μαθητών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Διευκολύνουμε και ενισχύουμε τις πρακτικές [με επίκεντρο τον μαθητή](#Learnercentred); |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Καθιερώνουμε ένα σχολικό ήθος που δίνει τη δυνατότητα στους μαθητές να εκφράσουν τις απόψεις τους για την τροφοδότηση όλων των φάσεων της εκπαίδευσης; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη τις απόψεις των μαθητών, τις εξετάζουμε και ενεργούμε σύμφωνα με αυτές; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Πίνακας 3. Επιρροή της πολιτικής

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Μπορούμε να μεταφράσουμε και να εφαρμόσουμε τις πολιτικές με τρόπους που αρμόζουν στο πλαίσιο και τις αξίες του σχολείου μας; |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Μπορούμε να επηρεάσουμε την ανάπτυξη της εθνικής πολιτικής σχετικά την [ισοτιμία](#Equity) και την [ενταξιακή εκπαίδευση](#Vision) μέσω διαβουλεύσεων και επικοινωνίας, υιοθετώντας μια [προσέγγιση που βασίζεται στα δικαιώματα](#Rightsbased); |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Υπάρχουν πρόσθετες πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίες δεν έχουν εξεταστεί στις ανωτέρω ερωτήσεις;**

**Προβληματισμός σχετικά με τις απαντήσεις μας όσον αφορά τον καθορισμό της κατεύθυνσης:**

1. Πόσο ενταξιακή είναι η πρακτική της σχολικής μας ηγεσίας στον καθορισμό της κατεύθυνσης του σχολείου μας;
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματά μας από αυτή την άποψη;
3. Ποιους τομείς πρέπει να βελτιώσουμε/αναπτύξουμε περαιτέρω;
4. Ποια είναι τα τρία θέματα προτεραιότητάς μας;
5. Σε ποιους τομείς απαιτούνται πολιτικές για την υποστήριξη της πρακτικής μας;
6. Ποια θέματα θα θέταμε ως προτεραιότητα ώστε να τα συζητήσουμε με τους διαμορφωτές πολιτικής;
7. Ο ρόλος των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην οργανωτική ανάπτυξη

[Η οργανωτική ανάπτυξη](#Organisational) αποτελεί μια [βασική λειτουργία](#Core) της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας. Οι ηγέτες και οι ηγετικές ομάδες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή της πολιτικής ένταξης και στην ανάπτυξη σχολικής πρακτικής που είναι ισότιμη και ενταξιακή. Είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός οργανωτικού περιβάλλοντος που υποστηρίζει την πρακτική και προωθεί τη βελτίωση του σχολείου προς την κατεύθυνση της ενταξιακής εκπαίδευσης. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διατήρηση μιας σχολικής κουλτούρας που είναι συναδελφική, διαδραστική και επικεντρώνεται στην υποστήριξη των δασκάλων και των μαθητών καθ’ όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η εκτέλεση αυτών των λειτουργιών επιτρέπει στους σχολικούς ηγέτες να δημιουργήσουν ένα ενταξιακό σχολείο με επίκεντρο το περιβάλλον μάθησης, όπου κάθε μαθητής είναι ένας πολύτιμος συμμετέχων που αναμένεται να επιτύχει μέσω της ποιοτικής εκπαίδευσης.

Οι ερωτήσεις σχετικά με αυτή τη λειτουργία χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: Τη Σχολική διαχείριση, τη Συνεργασία και την [Παρακολούθηση](#Monitoring) και συλλογή δεδομένων.

Πίνακας 4. Σχολική διαχείριση

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Διαχειριζόμαστε την αλλαγή σε επίπεδο σχολείου;  Για παράδειγμα, όσον αφορά:   * το αναλυτικό πρόγραμμα και τα πλαίσια αξιολόγησης· * την [επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη](#ProfessionalLearningDevelopment)· * τη χρηματοδότηση και την κατανομή των πόρων· * τη διασφάλιση της ποιότητας και τη λογοδοσία· |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [Β.5](#B5_policy_measure), [Β.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2. Διαχειριζόμαστε τους οικονομικούς πόρους για να καλύψουμε τις ανάγκες ολόκληρης της σχολικής κοινότητας (μαθητές, οικογένειες και το σύνολο του προσωπικού του σχολείου); |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Διασφαλίζουμε ότι το αναλυτικό πρόγραμμα και η αξιολόγηση είναι κατάλληλα για τον επιδιωκόμενο σκοπό και ανταποκρίνονται σε όλες τις ανάγκες των μαθητών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Β.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 Ενθαρρύνουμε και υποστηρίζουμε μια καινοτόμο και ευέλικτη παιδαγωγική και πρακτική που εξυπηρετεί μια ποικιλόμορφη ομάδα μαθητών και βασίζεται σε καλά τεκμηριωμένες αποφάσεις; |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [Β.11](#B11_policy_measure), [Β.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Παρέχουμε ευρύ φάσμα ευκαιριών και υποστήριξης για να διασφαλίσουμε ότι οι μαθητές μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη για τη μάθηση, τις επιτυχίες και τα επιτεύγματά τους; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Β.6](#B6_policy_measure) |  |

Πίνακας 5. Συνεργασία

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Αναπτύσσουμε μια κουλτούρα συνεργασίας – θετικές σχέσεις εμπιστοσύνης; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Β.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Εξασφαλίζουμε [συνεχή υποστήριξη](#Continuum) στη [σχολική κοινότητα](#community) για όλους τους μαθητές, τις οικογένειες και το προσωπικό; |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 Ενθαρρύνουμε και οικοδομούμε συνεργασίες με:   * γραφεία υποστήριξης· * άλλα σχολεία/ιδρύματα σε άλλα επίπεδα του συστήματος· * επιχειρήσεις στην κοινότητα   προς όφελος των μαθητών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [Β.2](#B2_policy_measure), [Β.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Δημιουργούμε σχολικές ικανότητες για την υποδοχή ετερογενών μαθητών μέσω της ερευνητικής συμμετοχής και συνεργατικών [δραστηριοτήτων επαγγελματικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης](#ProfessionalLearningDevelopment), π.χ. με πανεπιστήμια; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Β.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Οργανώνουμε μια ισότιμη [συνεχή υποστήριξη](#Continuum) για να εξασφαλίσουμε την επιτυχία και την [ευημερία](#wellbeing) των μαθητών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Β.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Δημιουργούμε δομές/διαδικασίες που υποστηρίζουν τη συνεργασία με τις οικογένειες και ενθαρρύνουμε την ενεργό συμμετοχή τους για την προώθηση των αποτελεσμάτων και [της ευημερίας](#wellbeing) των μαθητών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Β.13](#B13_policy_measure) |  |

Πίνακας 6. Παρακολούθηση και συλλογή δεδομένων

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Ενθαρρύνουμε τη συμμετοχή της κοινότητας μάθησης στην [αυτοαξιολόγηση](#SelfReview) και προβληματιζόμαστε σχετικά με τα δεδομένα που θα συμβάλλουν στη συνεχή σχολική βελτίωση; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Β.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 [Παρακολουθούμε](#Monitoring) την πρακτική στην τάξη, διασφαλίζοντας υψηλής ποιότητας εκπαίδευση και [ευημερία](#wellbeing) για όλους; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Β.18](#B18_policy_measure) |  |

**Υπάρχουν πρόσθετες πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίες δεν έχουν εξεταστεί στις ανωτέρω ερωτήσεις;**

**Προβληματισμός σχετικά με τις απαντήσεις μας όσον αφορά την οργανωτική ανάπτυξη:**

1. Πόσο ενταξιακή είναι η πρακτική της σχολικής μας ηγεσίας για τη διασφάλιση της οργανωτικής ανάπτυξης του σχολείου μας;
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματά μας από αυτή την άποψη;
3. Ποιους τομείς πρέπει να βελτιώσουμε/αναπτύξουμε περαιτέρω;
4. Ποια είναι τα τρία θέματα προτεραιότητάς μας;
5. Σε ποιους τομείς απαιτούνται πολιτικές για την υποστήριξη της πρακτικής μας;
6. Ποια θέματα θα θέταμε ως προτεραιότητα ώστε να τα συζητήσουμε με τους διαμορφωτές πολιτικής;
7. Ο ρόλος των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην ανθρώπινη ανάπτυξη

[Η ανθρώπινη ανάπτυξη](#Human) αποτελεί μια [βασική λειτουργία](#Core) της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας. Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους βασικούς μοχλούς της ποιότητας της διδασκαλίας, η οποία αποτελεί τη σημαντικότερη επιρροή σε επίπεδο σχολείου στην επιτυχία, την [ευημερία](#wellbeing) και την αίσθηση του ανήκειν των μαθητών. Η υποστήριξη, η [παρακολούθηση](#Monitoring) και η αξιολόγηση της διδακτικής πρακτικής αποτελεί κεντρικό στοιχείο αυτού του στρατηγικού ρόλου.

Οι ερωτήσεις σχετικά με αυτή τη λειτουργία χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: Την Ανάπτυξη ικανοτήτων των σχολικών ηγετών, την [Επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη](#ProfessionalLearningDevelopment) του προσωπικού, καθώς και την Υποστήριξη, παρακολούθηση και αξιολόγηση της πρακτικής.

Πίνακας 7. Ανάπτυξη ικανοτήτων σχολικών ηγετών

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Συμμετέχουμε σε ευκαιρίες [επαγγελματικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης](#ProfessionalLearningDevelopment), ώστε να ενισχύσουμε τις δικές μας ικανότητες για την υποστήριξη των πρακτικών ενταξιακής εκπαίδευσης και την αύξηση της επιτυχίας και της [ευημερίας](#wellbeing) όλων των μαθητών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [Γ.2](#C2_policy_measure), [Γ.3](#C3_policy_measure), [Γ.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Επιδιώκουμε τις επαγγελματικές συνεργασίες, τους [φίλους με κριτικό πνεύμα](#friend) και τη δικτύωση με άλλους σχολικούς ηγέτες για υποστήριξη; |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [Γ.4](#C4_policy_measure), [Γ.7](#C7_policy_measure), [Γ.11](#C11_policy_measure) |  |

Πίνακας 8. Επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Προωθούμε και διευκολύνουμε τις ευκαιρίες συνεργασίας για όλο το προσωπικό:   * στις συνήθεις πτυχές οργάνωσης της μάθησης· * μέσω [καινοτόμων προσεγγίσεων](#innovative), συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Γ.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Επικεντρωνόμαστε στη βελτίωση των κινήτρων, των ικανοτήτων και του εργασιακού περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών και του προσωπικού για την αύξηση της επιτυχίας και της [ευημερίας](#wellbeing) των μαθητών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Γ.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Διασφαλίζουμε ότι η τεχνογνωσία και η εμπειρία αναπτύσσονται και ανταλλάσσονται συνεχώς εντός και στο σύνολο του σχολείου και πέραν αυτού; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Γ.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Παρέχουμε και προωθούμε ευκαιρίες [επαγγελματικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης](#ProfessionalLearningDevelopment) για τους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό, ώστε να αναπτύξουν τις ικανότητές τους για την αύξηση των επιτυχιών και της [ευημερίας](#wellbeing) των μαθητών; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Γ.9](#C9_policy_measure) |  |

Πίνακας 9. Υποστήριξη, παρακολούθηση και αξιολόγηση της πρακτικής

| **Ερωτήσεις** | **Κάτι που πρέπει να εξεταστεί** | **Αναδυόμενες** | **Σε εξέλιξη** | **Βιώσιμη πρακτική** | **Η πολιτική υποστηρίζει κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο;** | **Παρατηρήσεις/ σημειώσεις** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7. Διευκολύνουμε την [αναστοχαστική πρακτική](#TeacherReflection) με στόχο τον μετασχηματισμό της διδασκαλίας, της μάθησης και της αξιολόγησης; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Γ.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Χρησιμοποιούμε τα δεδομένα ως βάση για τον [εκπαιδευτικό αναστοχασμό](#TeacherReflection) και τη συνεχή βελτίωση; |  |  |  |  | Βλ. μέτρο πολιτικής [Γ.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Προωθούμε την [επαγγελματική ευθύνη και λογοδοσία](#professionalresponsibility) και διασφαλίζουμε ότι οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν την ευθύνη για όλους τους μαθητές, ιδίως τους ευάλωτους σε φαινόμενα αποκλεισμού; |  |  |  |  | Βλ. μέτρα πολιτικής [Γ.1](#C1_policy_measure), [Γ.13](#C13_policy_measure) |  |

**Υπάρχουν πρόσθετες πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίες δεν έχουν εξεταστεί στις ανωτέρω ερωτήσεις;**

**Προβληματισμός σχετικά με τις απαντήσεις μας όσον αφορά την ανθρώπινη ανάπτυξη:**

1. Πόσο ενταξιακή είναι η πρακτική της σχολικής μας ηγεσίας για την ανάπτυξη του συνόλου του προσωπικού στο σχολείο μας;
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματά μας από αυτή την άποψη;
3. Ποιους τομείς πρέπει να βελτιώσουμε/αναπτύξουμε περαιτέρω;
4. Ποια είναι τα τρία θέματα προτεραιότητάς μας;
5. Σε ποιους τομείς απαιτούνται πολιτικές για την υποστήριξη της πρακτικής μας;
6. Ποια θέματα θα θέταμε ως προτεραιότητα ώστε να τα συζητήσουμε με τους διαμορφωτές πολιτικής;

Αυτοαξιολόγηση για τους διαμορφωτές της πολιτικής

Οι [ενταξιακοί σχολικοί ηγέτες](#leader) είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση των σχολείων που βασίζονται στις αρχές της [ισοτιμίας](#Equity) για τη βελτίωση των επιδόσεων και της [ευημερίας](#wellbeing) όλων των μαθητών της [σχολικής τους κοινότητας](#community), συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι πιο ευάλωτοι στον αποκλεισμό. Για να είναι σε θέση ολόκληρη η σχολική ομάδα να αξιοποιήσει πλήρως την ένταξη, οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να θέσουν ένα **στρατηγικό όραμα** και να φροντίσουν τόσο για την **ανθρώπινη** όσο και για την **οργανωτική ανάπτυξη**. Για να το επιτύχουν αυτό αποτελεσματικά, οι σχολικοί ηγέτες χρειάζονται υποστήριξη από μέτρα πολιτικής που παρέχουν τα εξής:

* **πρόσβαση** σε επαγγελματική αναγνώριση, κατάλληλη αμοιβή, απαραίτητους πόρους, και κατάρτιση και [επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη](#ProfessionalLearningDevelopment) για την [ενταξιακή σχολική ηγεσία](#leadership)·
* **αυτονομία** για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση, την ανάπτυξη και την οργάνωση του σχολείου, συμπεριλαμβανομένης της εκπλήρωσης του [οράματος της ενταξιακής εκπαίδευσης](#Vision) για όλους τους μαθητές,
* **λογοδοσία** ανάλογα με το επίπεδο πρόσβασης σε πόρους, υποστήριξη και επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη, καθώς και με τον βαθμό αυτονομίας των σχολικών ηγετών σε διάφορα επίπεδα πολιτικής.

Οι **διαμορφωτές πολιτικής** περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων) τους διαμορφωτές πολιτικής σε κοινοτικό, δημοτικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο με αρμοδιότητα στην εκπαίδευση ή σε άλλους τομείς που επηρεάζουν την εκπαίδευση, όπως επιθεωρητές, υγειονομικές και κοινωνικές υπηρεσίες ή υπεύθυνοι διασφάλισης ποιότητας.

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης καλεί τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να προβληματιστούν πάνω σε ερωτήματα που βασίζονται σε μέτρα πολιτικής τα οποία είναι αναγκαία για την υποστήριξη των σχολικών ηγετών στην οικοδόμηση και ανάπτυξη ενταξιακών σχολείων. Οι διαμορφωτές πολιτικής μπορούν να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο για να προβληματιστούν σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές, όπως ο [καθορισμός της κατεύθυνσης](#SettingDirection), η [οργανωτική ανάπτυξη](#Organisational) ή η [ανθρώπινη ανάπτυξη](#Human). Τα μέτρα πολιτικής που εφαρμόζονται ήδη μπορούν να θεωρηθούν ως **δυνατό σημείο**. Τα μέτρα πολιτικής που αναπτύσσονται μπορούν να θεωρηθούν ως **ευκαιρία**. Εάν δεν εφαρμόζονται ή δεν εξετάζονται μέτρα πολιτικής, μπορεί να θεωρηθούν ως **πρόκληση**.

Η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στα εξής:

Βήμα 1: Τον προσδιορισμό των απαραίτητων μέτρων πολιτικής που εφαρμόζονται, απαιτούν βελτίωση ή μπορεί να λείπουν.

Βήμα 2: Τον προσδιορισμό των μέτρων που αποτελούν πιθανές προτεραιότητες και που πρέπει να εξεταστούν για την περαιτέρω ανάπτυξη πολιτικής.

Κατά τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης, οι διαμορφωτές πολιτικής μπορούν να αποφασίσουν να ολοκληρώσουν μόνο το Βήμα 1 ή να προχωρήσουν στο Βήμα 2.

Οδηγίες για τους διαμορφωτές πολιτικής

Οι τρεις πίνακες αυτού του τμήματος είναι οργανωμένοι σύμφωνα με τις [βασικές λειτουργίες](#Core) της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας:

1. Καθορισμός της κατεύθυνσης
2. Οργανωτική ανάπτυξη
3. Ανθρώπινη ανάπτυξη.

Βήμα 1: Προσδιορισμός των απαραίτητων μέτρων πολιτικής που εφαρμόζονται, απαιτούν βελτίωση ή μπορεί να λείπουν

Κάθε πίνακας έχει δύο στήλες:

* Στη στήλη 1 περιλαμβάνεται το ερώτημα εάν εφαρμόζονται τα μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας για καθεμία από τις βασικές λειτουργίες.
* Στη στήλη 2 παρέχεται χώρος για αποδεικτικά στοιχεία της εθνικής/περιφερειακής/τοπικής πολιτικής και πρόσθετα σχόλια. Αυτό επιτρέπει στους χρήστες να παρέχουν πληροφορίες για τις πηγές των αξιολογήσεών τους, καθώς και διευκρινίσεις ή σχόλια αξιολόγησης σχετικά με συγκεκριμένα στοιχεία. Η καταγραφή τέτοιων πληροφοριών μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για συζήτηση σχετικά με τα αποδεικτικά στοιχεία για τομείς στους οποίους θα βασιστούν οι χρήστες και για τομείς που θα πρέπει να αναπτυχθούν.

Μετά από κάθε πίνακα, υπάρχει χώρος για πρόσθετες σχετικές πληροφορίες που δεν συμπεριλήφθηκαν στους πίνακες. Η απάντηση σε όλες τις ερωτήσεις των πινάκων θα δημιουργήσει ένα συνολικό αντιληπτό προφίλ των διαβλεπόμενων δυνατών σημείων και των ευκαιριών για περαιτέρω ανάπτυξη στην τρέχουσα κατάσταση πολιτικής.

Βήμα 2: Προσδιορισμός των μέτρων που αποτελούν πιθανές προτεραιότητες και που πρέπει να εξεταστούν για την περαιτέρω ανάπτυξη πολιτικής

Μετά από κάθε πίνακα, υπάρχουν μερικές ερωτήσεις οι οποίες θα βοηθήσουν στον προβληματισμό σχετικά με τα πορίσματα. Οι ερωτήσεις αυτές καλούν τους ερωτηθέντες να αναζητήσουν δυνατά σημεία και τομείς προς βελτίωση και να θέσουν προτεραιότητες για δράσεις πολιτικής με σκοπό την υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας. Αυτός ο προβληματισμός μπορεί να ενθαρρύνει το διάλογο μεταξύ των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής.

1. Μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών στον καθορισμό της κατεύθυνσης

[Ο καθορισμός της κατεύθυνσης](#SettingDirection) αποτελεί μια [βασική λειτουργία](#Core) της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας. Η πολιτική μπορεί να υποστηρίξει τους ενταξιακούς σχολικούς ηγέτες και τις ομάδες ηγεσίας σε αυτή τη λειτουργία παρέχοντας ένα πλαίσιο που εστιάζει στις αξίες που στηρίζουν την ενταξιακή πρακτική και στην επιχειρηματολογία που υποστηρίζει την ενταξιακή πρακτική.

Πίνακας 10. Καθορισμός της κατεύθυνσης

| **Υποστηρίζουν τα μέτρα πολιτικής τις ομάδες ενταξιακής ηγεσίας …** | **Αποδεικτικά στοιχεία και πρόσθετα σχόλια** |
| --- | --- |
| Α.1. Δηλώνοντας ότι η εθνική εκπαιδευτική πολιτική βασίζεται στις [αρχές της ένταξης](#Vision), των δικαιωμάτων των παιδιών και της [ισοτιμίας](#Equity); |  |
| A.2 Εξασφαλίζοντας ότι η βασική εκπαίδευση και η συνεχής [επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη](#ProfessionalLearningDevelopment) των εκπαιδευτικών επικεντρώνεται στην [ισοτιμία](#Equity) και την πολυμορφία; |  |
| A.3 Εξασφαλίζοντας την υποστήριξη της εκπαίδευσης [με επίκεντρο τον μαθητή](#Learnercentred), μιας κουλτούρας ακρόασης των μαθητών και ενθαρρύνοντας τους ίδιους και τις οικογένειές τους στις αποφάσεις σχετικά με τη μάθηση και την πρόοδό τους (ιδίως σε περιόδους μετάβασης); |  |
| A.4 Παρέχοντας πρόσβαση στην επικοινωνία μεταξύ των διαμορφωτών πολιτικής και της [σχολικής ηγεσίας](#Schoolleadership) σχετικά με την εκπαιδευτική πολιτική και τη λογοδοσία; |  |
| A.5 Εξασφαλίζοντας πρόσβαση σε [επαγγελματική επιμόρφωση, ανάπτυξη](#ProfessionalLearningDevelopment) και υποστήριξη, ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους ηγέτες να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους σχετικά με την ένταξη και την [ισοτιμία](#Equity); |  |
| A.6 Εξασφαλίζοντας την πρόσβαση στην υποστήριξη για την ανάπτυξη της σχολικής ηγεσίας σχετικά με την καλλιέργεια σχολικού ήθους και τη βελτίωση της ενταξιακής σχολικής κουλτούρας; |  |
| A.7 Ευθυγραμμίζοντας την [αυτοαξιολόγηση](#SelfReview) του σχολείου με το όραμα της ένταξης; |  |
| A.8 Καθορίζοντας μέτρα λογοδοσίας τα οποία [παρακολουθούν](#Monitoring) την εφαρμογή των αρχών της [ισοτιμίας](#Equity); |  |
| A.9 Παρέχοντας αυτονομία στις ομάδες ηγεσίας ώστε να είναι ευέλικτες όσον αφορά την προσαρμογή της εθνικής πολιτικής (αναλυτικό πρόγραμμα, αξιολόγηση, σχολική οργάνωση) στα τοπικά δεδομένα; |  |
| A.10 Παρέχοντας αυτονομία στις σχολικές ηγετικές ομάδες να διορίζουν εκπαιδευτικούς και προσωπικό που αναλαμβάνουν την ευθύνη και βελτιώνουν τις επιδόσεις και την [ευημερία](#wellbeing) των μαθητών μέσω μιας καινοτόμου παιδαγωγικής [με επίκεντρο τον μαθητή](#Learnercentred); |  |
| A.11 Παρέχοντας αυτονομία στις ομάδες σχολικής ηγεσίας για την ανάπτυξη του σχολικού οράματος; |  |
| A.12 Παρέχοντας αυτονομία στις ομάδες σχολικής ηγεσίας για να καθορίζουν το όραμα, τις αξίες και τα αποτελέσματα για τα οποία αυτές (και άλλοι ενδιαφερόμενοι) επιθυμούν να λογοδοτήσουν (π.χ. [ισοτιμία](#Equity), μη διακριτική μεταχείριση, ικανοποίηση των απαιτήσεων όλων των μαθητών της τοπικής κοινότητας όσον αφορά τα προσωπικά, κοινωνικά και ακαδημαϊκά αποτελέσματα); |  |

**Υπάρχουν πρόσθετες πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίες δεν έχουν εξεταστεί στις ανωτέρω ερωτήσεις;**

**Προβληματισμός σχετικά με τις διαπιστώσεις όσον αφορά τον καθορισμό της κατεύθυνσης**

1. Τα μέτρα πολιτικής που εφαρμόζονται ήδη μπορούν να θεωρηθούν ως **δυνατό σημείο**. Σε ποιους τομείς τα πορίσματα δείχνουν ότι εφαρμόζονται υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής;
   1. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την πρόσβαση των σχολικών ηγετών στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους; (Βλ. μέτρα A.1–A.6)
   2. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με τη λογοδοσία των σχολικών ηγετών όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την [παρακολούθηση](#Monitoring); (Βλ. μέτρα A.7–A.8)
   3. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την αυτονομία των σχολικών ηγετών κατά τη λήψη αποφάσεων; (Βλ. μέτρα A.9–A.12)
2. Τα μέτρα πολιτικής που αναπτύσσονται μπορούν να θεωρηθούν ως **ευκαιρία**. Πού υπάρχει περιθώριο βελτίωσης ή περαιτέρω εξέλιξης;
   1. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την πρόσβαση στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους:
   2. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά τη λογοδοσία, την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την παρακολούθηση:
   3. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την αυτονομία των διευθυντών σχολείων κατά τη λήψη αποφάσεων:
3. Ποιος είναι ο τομέας προτεραιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής που υποστηρίζει τον ρόλο των ενταξιακών σχολικών ηγετών στον καθορισμό κατεύθυνσης;
4. Μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην οργανωτική ανάπτυξη

[Η οργανωτική ανάπτυξη](#Organisational) αποτελεί μια [βασική λειτουργία](#Core) της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας. Η πολιτική μπορεί να υποστηρίξει τους ενταξιακούς σχολικούς ηγέτες και τις ομάδες ηγεσίας σε αυτή τη λειτουργία, εστιάζοντας σε στοιχεία που επηρεάζουν το περιβάλλον μάθησης, όπου κάθε μαθητής είναι ένας πολύτιμος συμμετέχων που αναμένεται να επιτύχει μέσω της ποιοτικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 11. Οργανωτική ανάπτυξη

| **Υποστηρίζουν τα μέτρα πολιτικής τις ομάδες ενταξιακής ηγεσίας …** | **Αποδεικτικά στοιχεία και πρόσθετα σχόλια** |
| --- | --- |
| B.1 Αναγνωρίζοντας τα οφέλη της συνεργατικής μεθόδου στην επαγγελματική επιμόρφωση, ανάπτυξη και υποστήριξη; |  |
| B.2 Αναλύοντας λεπτομερώς μέτρα που διευκολύνουν το [διεπιστημονικό](#interdisciplinary) έργο σε όλα τα επίπεδα, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι ενταξιακοί σχολικοί ηγέτες μπορούν να αξιοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους, την εμπειρία και την εμπειρογνωμοσύνη των συναδέλφων/άλλων επαγγελματιών; |  |
| B.3 Επισημαίνοντας την αύξηση της συνεργασίας μεταξύ των υπουργείων/υπηρεσιών σε εθνικό/περιφερειακό/κοινοτικό επίπεδο που διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην εκπαίδευση και υποστήριξη των μαθητών και των οικογενειών τους; |  |
| B.4 Εξασφαλίζοντας σαφήνεια όσον αφορά τις λειτουργίες [διαμορφωτικής](#Formative) και τελικής αξιολόγησης ή [αξιολόγησης για τη μάθηση](#AfL) και καταβάλλοντας προσπάθειες για την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης που να είναι ανάλογο της περίπτωσης και περιλαμβάνει όλους τους μαθητές; |  |
| B.5 Παρέχοντας πρόσβαση σε υποστήριξη (συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης από ομοτίμους) και συνεχή κατάρτιση για:   * τη διαχείριση της αλλαγής· * την εποπτεία της επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού για την ενίσχυση της ενταξιακής πρακτικής· * την κατανομή των πόρων για την ισότιμη υποστήριξη όλων των μαθητών; |  |
| B.6 Προωθώντας την πρόσβαση στην επαγγελματική επιμόρφωση κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας για την ανάπτυξη ερευνητικών και συνεκτικών προσεγγίσεων που οικοδομούν και στηρίζουν την πρακτική; |  |
| B.7 Παρέχοντας πρόσβαση σε πόρους και υποστήριξη και αυτονομία για την ανάπτυξη συνεργασιών, μεταξύ άλλων με πανεπιστήμια και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, για την αύξηση του ερευνητικού ενδιαφέροντος και της τεκμηριωμένης πρακτικής; |  |
| B.8 Παρέχοντας πρόσβαση σε πόρους και επαρκή χρηματοδότηση για την κάλυψη των αναγκών του συνόλου της [σχολικής κοινότητας](#community); |  |
| B.9 Παρέχοντας πρόσβαση σε συνεχή υποστήριξη που είναι κατάλληλη για τα επίπεδα αυτονομίας; |  |
| B.10 Παρέχοντας πρόσβαση σε υποστήριξη για την οικονομική διαχείριση και καθοδήγηση για την ισότιμη κατανομή των πόρων; |  |
| B.11 Παρέχοντας πρόσβαση σε πόρους για την ανάπτυξη της ικανότητας του εργατικού δυναμικού όσον αφορά την πολυμορφία και την εφαρμογή πρωτοβουλιών εθνικής πολιτικής; |  |
| B.12 Διασφαλίζοντας την πρόσβαση στην [επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη](#ProfessionalLearningDevelopment) που καλύπτουν τις γνώσεις σχετικά με την αναπηρία και την πολυμορφία; |  |
| B.13 Παρέχοντας τη δυνατότητα στις ομάδες σχολικής ηγεσίας να λογοδοτούν (έναντι των μαθητών, των οικογενειών, της τοπικής κοινότητας) μέσω μηχανισμών που ευθυγραμμίζονται με άλλους τομείς πολιτικής, εξασφαλίζοντας την υποστήριξη της πολιτικής και της πρακτικής για την ενταξιακή εκπαίδευση; |  |
| B.14 Ευθυγραμμίζοντας τη λογοδοσία για τη διαχείριση και τη χρήση των οικονομικών πόρων με άλλους τομείς πολιτικής; |  |
| B.15 Διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση μεταξύ των εθνικών/περιφερειακών μέτρων λογοδοσίας και πολιτικής ενταξιακής εκπαίδευσης, δίνοντας τη δυνατότητα στους σχολικούς ηγέτες να ευθυγραμμίζουν την [παρακολούθηση](#Monitoring), την [αυτοαξιολόγηση](#SelfReview) και την αξιολόγηση σε επίπεδο σχολείου; |  |
| B.16 Διασφαλίζοντας ότι οι μηχανισμοί λογοδοσίας και διασφάλισης της ποιότητας είναι συνεκτικοί και υποστηρίζουν την ενταξιακή ανάπτυξη; |  |
| B.17 Παρέχοντας αυτονομία στους σχολικούς ηγέτες να διορίζουν εκπαιδευτικούς και προσωπικό που αναλαμβάνουν την ευθύνη και βελτιώνουν τις επιδόσεις και την [ευημερία](#wellbeing) των μαθητών μέσω μιας καινοτόμου παιδαγωγικής με [επίκεντρο τον μαθητή](#Learnercentred); |  |
| B.18 Παρέχοντας στις σχολικές ηγετικές ομάδες την αυτονομία να διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στην [παρακολούθηση](#Monitoring), την [αυτοαξιολόγηση](#SelfReview) και την αξιολόγηση, μαζί με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς, ώστε να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των μαθητών και να αναλογίζονται τα δεδομένα με σκοπό τη συνεχή βελτίωση; |  |
| B.19 Διασφαλίζοντας την αυτονομία των ομάδων σχολικής ηγεσίας για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με τη χρηματοδότηση και τη δίκαιη κατανομή των πόρων; |  |
| B.20 Παρέχοντας αυτονομία για την υποστήριξη όλων των μαθητών χωρίς τη χρησιμοποίηση ετικετών ή γραφειοκρατικών διαδικασιών; |  |

**Υπάρχουν πρόσθετες πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίες δεν έχουν εξεταστεί στις ανωτέρω ερωτήσεις;**

**Προβληματισμός σχετικά με τις διαπιστώσεις όσον αφορά την οργανωτική ανάπτυξη**

1. Τα μέτρα πολιτικής που εφαρμόζονται ήδη μπορούν να θεωρηθούν ως **δυνατό σημείο**. Σε ποιους τομείς τα πορίσματα δείχνουν ότι εφαρμόζονται υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής;
   1. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την πρόσβαση των σχολικών ηγετών στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους; (Βλ. μέτρα B.1–B.12)
   2. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με τη λογοδοσία των σχολικών ηγετών όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την [παρακολούθηση](#Monitoring); (Βλ. μέτρα B.13–B.16)
   3. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την αυτονομία των σχολικών ηγετών κατά τη λήψη αποφάσεων; (Βλ. μέτρα B.17–B.20)
2. Τα μέτρα πολιτικής που αναπτύσσονται μπορούν να θεωρηθούν ως **ευκαιρία**. Πού υπάρχει περιθώριο βελτίωσης ή περαιτέρω εξέλιξης;
   1. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την πρόσβαση στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους:
   2. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά τη λογοδοσία, την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την παρακολούθηση:
   3. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την αυτονομία των διευθυντών σχολείων κατά τη λήψη αποφάσεων:
3. Ποιος είναι ο τομέας προτεραιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής που υποστηρίζει τον ρόλο των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην οργανωτική ανάπτυξη;
4. Μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην ανθρώπινη ανάπτυξη

[Η ανθρώπινη ανάπτυξη](#Human) αποτελεί μια [βασική λειτουργία](#Core) της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας. Η πολιτική μπορεί να υποστηρίξει τους ενταξιακούς σχολικούς ηγέτες και τις σχολικές ηγετικές ομάδες σε αυτή τη λειτουργία παρέχοντας πρόσβαση σε πόρους και υποστήριξη, δίνοντας ένα πλαίσιο λογοδοσίας, [παρακολούθησης](#Monitoring) και αξιολόγησης της διδακτικής πρακτικής και δίνοντας στους σχολικούς ηγέτες αυτονομία στην ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τις ανάγκες του σχολείου.

Πίνακας 12. Ανθρώπινη ανάπτυξη

| **Υποστηρίζουν τα μέτρα πολιτικής τις ομάδες ενταξιακής ηγεσίας …** | **Αποδεικτικά στοιχεία και πρόσθετα σχόλια** |
| --- | --- |
| Γ.1. Δηλώνοντας ότι η εθνική εκπαιδευτική πολιτική βασίζεται στις αρχές της ένταξης, των δικαιωμάτων των παιδιών και της [ισοτιμίας](#Equity); |  |
| Γ.2 Διευκολύνοντας και υποστηρίζοντας τη συνεργασία μεταξύ των παρόχων επαγγελματικής επιμόρφωσης σε επίπεδο υπουργείου, περιφέρειας και τοπικής αυτοδιοίκησης και των σχολείων για την ανάπτυξη:   * συνεχών ευκαιριών επαγγελματικής επιμόρφωσης· * ενός συμφωνημένου πλαισίου ικανοτήτων για τους επίδοξους και ασκούμενους ενταξιακούς σχολικούς ηγέτες; |  |
| Γ.3 Καθιστώντας δυνατή την ειδική επαγγελματική επιμόρφωση για τους σχολικούς ηγέτες σχετικά με την εκπαίδευση σε ποικιλόμορφα περιβάλλοντα και την ανάπτυξη πρακτικών ενταξιακής εκπαίδευσης; |  |
| Γ.4 Εισάγοντας στρατηγικές για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων (π.χ. ρόλοι σχολικής ηγεσίας ή ηγεσίας υποστήριξης της μάθησης) για την ενταξιακή εκπαίδευση σε όλες τις σχετικές ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης; |  |
| Γ.5 Καθορίζοντας κριτήρια/ικανότητες για τους εκπαιδευτικούς και τους σχολικούς ηγέτες που εργάζονται στην ενταξιακή εκπαίδευση και παρέχοντας ευκαιρίες για την ανάπτυξη των σχετικών ικανοτήτων; |  |
| Γ.6 Εστιάζοντας στην ενίσχυση των επαγγελμάτων διδασκαλίας και σχολικής ηγεσίας και αναγνωρίζοντας τα οφέλη της συνεργατικής μεθόδου στην επαγγελματική επιμόρφωση, ανάπτυξη και υποστήριξη; |  |
| Γ.7 Παρέχοντας πρόσβαση σε δίκτυα, ευκαιρίες εκπαίδευσης και συμβουλευτικής καθοδήγησης, υποστήριξη για αξιολόγηση και διαβούλευση σχετικά με τη σχολική βελτίωση; |  |
| Γ.8 Εξασφαλίζοντας πρόσβαση σε πόρους για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και του προσωπικού και του εργασιακού τους περιβάλλοντος; |  |
| Γ.9 Προωθώντας την πρόσβαση στην επαγγελματική επιμόρφωση κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας για την ανάπτυξη ερευνητικών και συνεκτικών προσεγγίσεων που οικοδομούν και στηρίζουν την πρακτική; |  |
| Γ.10 Παρέχοντας πρόσβαση σε δεδομένα σε διάφορα επίπεδα πολιτικής για χρήση ως βάση τεκμηρίωσης; |  |
| Γ.11 Εξασφαλίζοντας την αυτονομία της ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα πολλαπλά καθήκοντα των διευθυντών σχολείων, ώστε να μπορούν να εξισορροπούν τα διοικητικά ζητήματα και ζητήματα ενταξιακής σχολικής ηγεσίας; |  |
| Γ.12 Προωθώντας την αυτονομία στην ανάπτυξη/ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και του προσωπικού μέσω κοινών καθηκόντων ηγεσίας και συνεργατικής [επαγγελματικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης](#ProfessionalLearningDevelopment); |  |
| Γ.13 Παρέχοντας αυτονομία στους σχολικούς ηγέτες να διορίζουν εκπαιδευτικούς και προσωπικό που αναλαμβάνουν την ευθύνη και βελτιώνουν τις επιδόσεις και την [ευημερία](#wellbeing) των μαθητών μέσω μιας καινοτόμου παιδαγωγικής με [επίκεντρο τον μαθητή](#Learnercentred); |  |

**Υπάρχουν πρόσθετες πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίες δεν έχουν εξεταστεί στις ανωτέρω ερωτήσεις;**

**Προβληματισμός σχετικά με τις διαπιστώσεις όσον αφορά την ανθρώπινη ανάπτυξη**

1. Τα μέτρα πολιτικής που εφαρμόζονται ήδη μπορούν να θεωρηθούν ως **δυνατό σημείο**. Σε ποιους τομείς τα πορίσματα δείχνουν ότι εφαρμόζονται υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής;
   1. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την πρόσβαση των σχολικών ηγετών στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους; (Βλ. μέτρα Γ.1–Γ4, Γ6–Γ.10)
   2. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με τη λογοδοσία των σχολικών ηγετών όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την [παρακολούθηση](#Monitoring); (Βλ. μέτρο Γ.5)
   3. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την αυτονομία των σχολικών ηγετών κατά τη λήψη αποφάσεων; (Βλ. μέτρα Γ.11–Γ.13)
2. Τα μέτρα πολιτικής που αναπτύσσονται μπορούν να θεωρηθούν ως **ευκαιρία**. Πού υπάρχει περιθώριο βελτίωσης ή περαιτέρω εξέλιξης;
3. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την πρόσβαση στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους:
4. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά τη λογοδοσία, την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την παρακολούθηση:
5. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την αυτονομία των διευθυντών σχολείων κατά τη λήψη αποφάσεων:
6. Ποιος είναι ο τομέας προτεραιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής που υποστηρίζει τον ρόλο των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην ανθρώπινη ανάπτυξη;

Κοινή αυτοαξιολόγηση των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής

Αυτό το τμήμα του εργαλείου αυτοαξιολόγησης αναγνωρίζει τη συνέργεια μεταξύ των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής για την επίτευξη θετικών αλλαγών προς μια πιο ενταξιακή εκπαίδευση. Λειτουργεί ως ερέθισμα για επαγγελματικό διάλογο και συνεργατική ανάπτυξη πολιτικής.

Οι διεθνείς συμβάσεις και συμφωνίες, καθώς και η νομοθεσία και η πολιτική σε εθνικό, περιφερειακό και κοινοτικό επίπεδο, επηρεάζουν την [ενταξιακή σχολική ηγεσία](#leadership). Η πολιτική καθορίζει τους διαθέσιμους πόρους (**πρόσβαση**), την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων (**αυτονομία**) και το ποια σχολική ηγεσία (σε κάθε μορφή), ανάλογα με το πλαίσιο και την κουλτούρα, λογοδοτεί για τις διαδικασίες [παρακολούθησης](#Monitoring) και αξιολόγησης (**λογοδοσία**).

Η πρακτική, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της ενταξιακής ηγεσίας βρίσκονται στη διεπαφή μεταξύ των εκπαιδευτικών πολιτικών και της εφαρμογής τους στα σχολεία. Η πρακτική αυτή αναδεικνύει τη δυνατότητα των σχολικών ηγετών να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη του ευρύτερου μετασχηματισμού του συστήματος σε διάφορα επίπεδα πολιτικής και εντός των σχολείων τους.

Η ενταξιακή σχολική ηγεσία επηρεάζεται από την πολιτική. Είναι επίσης υπεύθυνη για τον μετασχηματισμό της πολιτικής και της νομοθεσίας σε βελτιωμένη ενταξιακή εκπαιδευτική πρακτική. [Οι ενταξιακοί σχολικοί ηγέτες](#leader) μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο, εάν εφαρμόζονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί επικοινωνίας και ανατροφοδότησης προς τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε εθνικό επίπεδο.

**Από κοινού, οι σχολικοί ηγέτες και οι διαμορφωτές πολιτικής** μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις κατευθυντήριες ερωτήσεις για να ανταλλάξουν απόψεις και να συζητήσουν ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν μετά τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων στην [αυτοαξιολόγηση για τους σχολικούς ηγέτες](#School_leaders) και στην [αυτοαξιολόγηση για τους διαμορφωτές πολιτικής](#Policy_makers).

Αυτό το εργαλείο επιτρέπει τόσο στους σχολικούς ηγέτες όσο και στους διαμορφωτές πολιτικής να παρουσιάζουν, να παρατηρούν, να συζητούν και να διαπραγματεύονται τα βασικά δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη, τις προκλήσεις και τις προτεραιότητες. Σκοπός είναι να επισημανθούν οι διαφορετικές απόψεις και τα κενά μεταξύ της ενταξιακής πρακτικής σχολικής ηγεσίας ([**πρότυπα**](#Standards) **για την ενταξιακή πρακτική σχολικής ηγεσίας**) και των υφιστάμενων μέτρων πολιτικής (**υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής**) και να εξεταστεί η λήψη πιθανών μελλοντικών μέτρων.

Πριν από την ολοκλήρωση αυτής της κοινής αυτοαξιολόγησης, πρέπει να ολοκληρωθεί τόσο η αυτοαξιολόγηση των σχολικών ηγετών όσο και η αυτοαξιολόγηση των διαμορφωτών πολιτικής. Αυτά μπορούν να συμπληρωθούν στο σύνολό τους, να περιοριστούν στις επιμέρους ενότητες [καθορισμός της κατεύθυνσης](#SettingDirection), [οργανωτική ανάπτυξη](#Organisational) και [ανθρώπινη ανάπτυξη](#Human), ή να επικεντρωθούν σε ορισμένες κατηγορίες στο πλαίσιο των επιμέρους ενοτήτων.

Η κοινή διαδικασία αυτοαξιολόγησης αποτελείται από τα εξής:

* + [Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στον καθορισμό κατεύθυνσης](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στην οργανωτική ανάπτυξη](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στην ανθρώπινη ανάπτυξη](#role_policy_measures_human_dev)

Παρέχονται πίνακες για καθέναν από τους τρεις τομείς για κοινό προβληματισμό. Οι ερωτηθέντες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτούς τους πίνακες για να καταγράψουν τα εξής:

* προτεραιότητες που συζητήθηκαν·
* δράσεις προτεραιότητας που πρέπει να αναληφθούν·
* από κοινού συμφωνημένες προτεραιότητες·
* από κοινού συμφωνημένες δεσμεύσεις.

Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στον καθορισμό κατεύθυνσης

1. Πού βρισκόμαστε τώρα; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες και τους τομείς που πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω

Η παρούσα ενότητα αφορά την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο η σχολική ηγεσία μπορεί επί του παρόντος να θεωρηθεί ενταξιακή. Ανάλογα με τους συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης, το τμήμα αυτό μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με το σημείο στο οποίο βρίσκεται σήμερα η χώρα, η περιοχή, ο δήμος ή το τοπικό σχολείο σας στην πορεία προς την ενταξιακή εκπαίδευση για όλους.

Η ανταλλαγή των ομάδων εστίασης βασίζεται στους προβληματισμούς σχετικά με τις απαντήσεις από τα τμήματα καθορισμού κατεύθυνσης. Για την υποστήριξη της ανταλλαγής, ο Πίνακας 13 κατωτέρω χαρτογραφεί τις σχετικές ερωτήσεις.

Βήμα 1: Παρουσίαση των διαπιστώσεων και των προβληματισμών

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τις κύριες διαπιστώσεις και τους προβληματισμούς της.

Χαρτογράφηση των απαντήσεων των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής από τους προβληματισμούς:

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **σχολικούς ηγέτες**:

1. Πόσο ενταξιακή είναι η πρακτική της σχολικής μας ηγεσίας στον καθορισμό της κατεύθυνσης του σχολείου μας;
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματά μας από αυτή την άποψη;
3. Ποιους τομείς πρέπει να βελτιώσουμε/αναπτύξουμε περαιτέρω;

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **διαμορφωτές της πολιτικής**:

1. Σε ποιους τομείς τα πορίσματα δείχνουν ότι εφαρμόζονται υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής;
   1. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την πρόσβαση των σχολικών ηγετών στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους; (Βλ. μέτρα A.1–A.6)
   2. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με τη λογοδοσία των σχολικών ηγετών όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την [παρακολούθηση](#Monitoring); (Βλ. μέτρα A.7–A.8)
   3. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την αυτονομία των σχολικών ηγετών κατά τη λήψη αποφάσεων; (Βλ. μέτρα A.9–A.12)
2. Πού υπάρχει περιθώριο βελτίωσης ή περαιτέρω εξέλιξης;
   1. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την πρόσβαση στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους
   2. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά τη λογοδοσία, την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την παρακολούθηση
   3. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την αυτονομία των διευθυντών σχολείων κατά τη λήψη αποφάσεων

Βήμα 2: Ερωτήσεις και συζήτηση

Μετά από κάθε παρουσίαση, το βήμα είναι ανοιχτό για ερωτήσεις και απαντήσεις. Η συζήτηση αυτή συντονίζεται και λαμβάνονται σημειώσεις.

Πίνακας 13. προτεραιότητες που συζητήθηκαν

| **Ποια ομάδα ενδιαφερομένων; (σχολικοί ηγέτες, διαμορφωτές πολιτικής ή και οι δύο)** | **Ποια είναι τα δυνατά σημεία;** | **Ποιες είναι οι ευκαιρίες;** | **Ποιοι είναι οι τομείς που πρέπει να εξεταστούν;** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Πού θέλουμε να είμαστε; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση και τους κοινούς στόχους

Η παρούσα ενότητα αφορά την εξεύρεση μιας κοινής βάσης σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση για την επίτευξη του κοινού στόχου της ενταξιακής εκπαίδευσης, η οποία επιτρέπει τη συμμετοχή, συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων, υποστηρίζει την [ευημερία](#wellbeing) και δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν για **όλους** τους μαθητές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι πιο ευάλωτοι στον αποκλεισμό. Στο πλαίσιο αυτού του κοινού στόχου, κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μπορεί να διαμορφώσει συγκεκριμένους στόχους που απαιτούνται για την επίτευξή του.

Η ανταλλαγή των ομάδων εστίασης βασίζεται στους προβληματισμούς σχετικά με τις απαντήσεις από τα τμήματα καθορισμού κατεύθυνσης. Για την υποστήριξη της ανταλλαγής, ο Πίνακας 14 χαρτογραφεί τις σχετικές ερωτήσεις.

Βήμα 1: Παρουσίαση των διαπιστώσεων και των προβληματισμών

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τις κύριες διαπιστώσεις και τους προβληματισμούς της.

Χαρτογράφηση των απαντήσεων των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής από τους προβληματισμούς:

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **σχολικούς ηγέτες**:

1. Ποια είναι τα τρία θέματα προτεραιότητάς μας;
2. Σε ποιους τομείς απαιτούνται πολιτικές για την υποστήριξη της πρακτικής μας;
3. Ποια θέματα θα θέταμε ως προτεραιότητα ώστε να τα συζητήσουμε με τους διαμορφωτές πολιτικής;

Προκαταρκτική ερώτηση προβληματισμού για τους **διαμορφωτές της πολιτικής**:

Ποιος είναι ο τομέας προτεραιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής που υποστηρίζει τον ρόλο των ενταξιακών σχολικών ηγετών στον καθορισμό κατεύθυνσης;

Βήμα 2: Ερωτήσεις και συζήτηση

Μετά από κάθε παρουσίαση, το βήμα είναι ανοιχτό για ερωτήσεις και απαντήσεις. Η συζήτηση αυτή συντονίζεται και λαμβάνονται σημειώσεις.

Πίνακας 14. Δράσεις προτεραιότητας που πρέπει να αναληφθούν (3 κατ’ ανώτατο όριο)

| **Δράσεις για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Δράσεις για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Κοινές δράσεις** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Βήμα 3: Ιεράρχηση δράσεων

Συμφωνούνται τρεις δράσεις προτεραιότητας για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων, καθώς και τρεις κοινές δράσεις προτεραιότητας. Οι μεμονωμένες δράσεις προτεραιότητας μπορούν αλλά δεν επιβάλλεται να επικαλύπτονται με τις κοινές δράσεις. Αυτές θα μπορούσαν να συμφωνηθούν με την απαρίθμηση των προτεραιοτήτων και την εφαρμογή ενός συστήματος βαθμολογίας (όπου κάθε συμμετέχων διαθέτει έναν αριθμό πόντων που μοιράζει σε όλες τις δράσεις και επιλέγονται οι δράσεις με τις περισσότερες ψήφους) ή με ψηφοφορία για τον καθορισμό εκείνων που θα αναληφθούν.

Πίνακας 15. Από κοινού συμφωνημένες προτεραιότητες (3 κατ’ ανώτατο όριο)

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Δράσεις προτεραιότητας για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Κοινές δράσεις προτεραιότητας** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Τι δεσμευόμαστε να κάνουμε; Μια ανταλλαγή που οδηγεί σε δράσεις που πρέπει να αναλάβουν και τα δύο μέρη

Το τμήμα αυτό απαιτεί από κάθε ομάδα ενδιαφερομένων να δεσμευτεί για δράσεις που μπορεί να αναλάβει μεμονωμένα και από κοινού.

Με βάση τις συμφωνηθείσες δράσεις προτεραιότητας, η ομάδα θα πρέπει να συμφωνήσει ποιες δράσεις θα αναληφθούν και αν πρόκειται για βραχυπρόθεσμες (άμεσες) δράσεις ή για δράσεις που απαιτούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Αυτές θα μπορούσαν να συμφωνηθούν με την εφαρμογή ενός συστήματος βαθμολογίας (όπου κάθε συμμετέχων διαθέτει έναν αριθμό πόντων που μοιράζει σε όλες τις δράσεις και επιλέγονται οι δράσεις με τις περισσότερες ψήφους) ή με ψηφοφορία για τον καθορισμό εκείνων που θα αναληφθούν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, η ομάδα θα πρέπει να αναφέρει συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίο θα αναληφθεί η κάθε δράση.

Οι πίνακες 16-18 προορίζονται για την καταγραφή των συμφωνημένων δεσμεύσεων (3 κατ’ ανώτατο όριο).

Πίνακας 16. Δεσμεύσεις των σχολικών ηγετών

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Πίνακας 17. Δεσμεύσεις των διαμορφωτών της πολιτικής

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Πίνακας 18. Κοινές δεσμεύσεις

| **Κοινές δράσεις προτεραιότητας** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στην οργανωτική ανάπτυξη

1. Πού βρισκόμαστε τώρα; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες και τους τομείς που πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω

Η παρούσα ενότητα αφορά την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο η σχολική ηγεσία μπορεί επί του παρόντος να θεωρηθεί ενταξιακή. Πού βρίσκεται η χώρα, η περιφέρεια, ο δήμος ή το τοπικό σχολείο που βρίσκεται επί του παρόντος στην πορεία προς την ενταξιακή εκπαίδευση για όλους;

Η ανταλλαγή των ομάδων εστίασης βασίζεται στους προβληματισμούς σχετικά με τις απαντήσεις από τα τμήματα οργανωτικής ανάπτυξης. Για την υποστήριξη της ανταλλαγής, ο Πίνακας 19 χαρτογραφεί τις σχετικές ερωτήσεις.

Βήμα 1: Παρουσίαση των διαπιστώσεων και των προβληματισμών

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τις κύριες διαπιστώσεις και τους προβληματισμούς της.

Χαρτογράφηση των απαντήσεων των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής από τους προβληματισμούς:

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **σχολικούς ηγέτες**:

1. Πόσο ενταξιακή είναι η πρακτική της σχολικής μας ηγεσίας για τη διασφάλιση της οργανωτικής ανάπτυξης του σχολείου μας;
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματά μας από αυτή την άποψη;
3. Ποιους τομείς πρέπει να βελτιώσουμε/αναπτύξουμε περαιτέρω;

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **διαμορφωτές της πολιτικής**:

1. Σε ποιους τομείς τα πορίσματα δείχνουν ότι εφαρμόζονται υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής;
   1. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την πρόσβαση των σχολικών ηγετών στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους; (Βλ. μέτρα B.1–B.12)
   2. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με τη λογοδοσία των σχολικών ηγετών όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την [παρακολούθηση](#Monitoring); (Βλ. μέτρα B.13–B.16)
   3. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την αυτονομία των σχολικών ηγετών κατά τη λήψη αποφάσεων; (Βλ. μέτρα B.17–B.20)
2. Πού υπάρχει περιθώριο βελτίωσης ή περαιτέρω εξέλιξης;
   1. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την πρόσβαση στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους
   2. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά τη λογοδοσία, την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την παρακολούθηση
   3. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την αυτονομία των διευθυντών σχολείων κατά τη λήψη αποφάσεων

Βήμα 2: Ερωτήσεις και συζήτηση

Μετά από κάθε παρουσίαση, το βήμα είναι ανοιχτό για ερωτήσεις και απαντήσεις. Η συζήτηση αυτή συντονίζεται και λαμβάνονται σημειώσεις.

Πίνακας 19. προτεραιότητες που συζητήθηκαν

| **Ποια ομάδα ενδιαφερομένων; (σχολικοί ηγέτες, διαμορφωτές πολιτικής ή και οι δύο)** | **Ποια είναι τα δυνατά σημεία;** | **Ποιες είναι οι ευκαιρίες;** | **Ποιοι είναι οι τομείς που πρέπει να εξεταστούν;** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Πού θέλουμε να είμαστε; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση και τους κοινούς στόχους

Η παρούσα ενότητα αφορά την εξεύρεση μιας κοινής βάσης σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση για την επίτευξη του κοινού στόχου της ενταξιακής εκπαίδευσης, η οποία επιτρέπει τη συμμετοχή, συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων, υποστηρίζει την [ευημερία](#wellbeing) και δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν για **όλους** τους μαθητές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι πιο ευάλωτοι στον αποκλεισμό. Στο πλαίσιο αυτού του κοινού στόχου, κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μπορεί να διαμορφώσει συγκεκριμένους στόχους που απαιτούνται για την επίτευξή του.

Η ανταλλαγή των ομάδων εστίασης βασίζεται στους προβληματισμούς σχετικά με τις απαντήσεις από τα τμήματα οργανωτικής ανάπτυξης. Για την υποστήριξη της ανταλλαγής, ο Πίνακας 20 χαρτογραφεί τις σχετικές ερωτήσεις.

Βήμα 1: Παρουσίαση των διαπιστώσεων και των προβληματισμών

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τις κύριες διαπιστώσεις και τους προβληματισμούς της.

Χαρτογράφηση των απαντήσεων των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής από τους προβληματισμούς:

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **σχολικούς ηγέτες**:

1. Ποια είναι τα τρία θέματα προτεραιότητάς μας;
2. Σε ποιους τομείς απαιτούνται πολιτικές για την υποστήριξη της πρακτικής μας;
3. Ποια θέματα θα θέταμε ως προτεραιότητα ώστε να τα συζητήσουμε με τους διαμορφωτές πολιτικής;

Προκαταρκτική ερώτηση προβληματισμού για τους **διαμορφωτές της πολιτικής**:

Ποιος είναι ο τομέας προτεραιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής που υποστηρίζει τον ρόλο των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην οργανωτική ανάπτυξη;

Βήμα 2: Ερωτήσεις και συζήτηση

Μετά από κάθε παρουσίαση, το βήμα είναι ανοιχτό για ερωτήσεις και απαντήσεις. Η συζήτηση αυτή συντονίζεται και λαμβάνονται σημειώσεις.

Πίνακας 20. Δράσεις προτεραιότητας που πρέπει να αναληφθούν (3 κατ’ ανώτατο όριο)

| **Δράσεις για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Δράσεις για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Κοινές δράσεις** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Βήμα 3: Ιεράρχηση δράσεων

Συμφωνούνται τρεις δράσεις προτεραιότητας για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων, καθώς και τρεις κοινές δράσεις προτεραιότητας. Οι μεμονωμένες δράσεις προτεραιότητας μπορούν αλλά δεν επιβάλλεται να επικαλύπτονται με τις κοινές δράσεις. Αυτές θα μπορούσαν να συμφωνηθούν με την απαρίθμηση των προτεραιοτήτων και την εφαρμογή ενός συστήματος βαθμολογίας (όπου κάθε συμμετέχων διαθέτει έναν αριθμό πόντων που μοιράζει σε όλες τις δράσεις και επιλέγονται οι δράσεις με τις περισσότερες ψήφους) ή με ψηφοφορία για τον καθορισμό εκείνων που θα αναληφθούν.

Πίνακας 21. Από κοινού συμφωνημένες προτεραιότητες (3 κατ’ ανώτατο όριο)

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Δράσεις προτεραιότητας για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Κοινές δράσεις προτεραιότητας** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Τι δεσμευόμαστε να κάνουμε; Μια ανταλλαγή που οδηγεί σε δράσεις που πρέπει να αναλάβουν και τα δύο μέρη

Το τμήμα αυτό απαιτεί από κάθε ομάδα ενδιαφερομένων να δεσμευτεί για δράσεις που μπορεί να αναλάβει μεμονωμένα και από κοινού.

Με βάση τις συμφωνηθείσες δράσεις προτεραιότητας, η ομάδα θα πρέπει να συμφωνήσει ποιες δράσεις θα αναληφθούν και αν πρόκειται για βραχυπρόθεσμες (άμεσες) δράσεις ή για δράσεις που απαιτούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Αυτές θα μπορούσαν να συμφωνηθούν με την εφαρμογή ενός συστήματος βαθμολογίας (όπου κάθε συμμετέχων διαθέτει έναν αριθμό πόντων που μοιράζει σε όλες τις δράσεις και επιλέγονται οι δράσεις με τις περισσότερες ψήφους) ή με ψηφοφορία για τον καθορισμό εκείνων που θα αναληφθούν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, η ομάδα θα πρέπει να αναφέρει συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίο θα αναληφθεί η κάθε δράση.

Οι πίνακες 22-24 προορίζονται για την καταγραφή των συμφωνημένων δεσμεύσεων (3 κατ’ ανώτατο όριο).

Πίνακας 22. Δεσμεύσεις των σχολικών ηγετών

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Πίνακας 23. Δεσμεύσεις των διαμορφωτών της πολιτικής

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Πίνακας 24. Κοινές δεσμεύσεις

| **Κοινές δράσεις προτεραιότητας** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Αξιολόγηση του ρόλου των ενταξιακών σχολικών ηγετών και των μέτρων πολιτικής στην ανθρώπινη ανάπτυξη

1. Πού βρισκόμαστε τώρα; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες και τους τομείς που πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω

Η παρούσα ενότητα αφορά την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο η σχολική ηγεσία μπορεί επί του παρόντος να θεωρηθεί ενταξιακή. Πού βρίσκεται η χώρα, η περιφέρεια, ο δήμος ή το τοπικό σχολείο που βρίσκεται επί του παρόντος στην πορεία προς την ενταξιακή εκπαίδευση για όλους;

Η ανταλλαγή των ομάδων εστίασης βασίζεται στους προβληματισμούς σχετικά με τις απαντήσεις από τα τμήματα ανθρώπινης ανάπτυξης. Για την υποστήριξη της ανταλλαγής, ο Πίνακας 25 χαρτογραφεί τις σχετικές ερωτήσεις.

Βήμα 1: Παρουσίαση των διαπιστώσεων και των προβληματισμών

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τις κύριες διαπιστώσεις και τους προβληματισμούς της.

Χαρτογράφηση των απαντήσεων των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής από τους προβληματισμούς:

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **σχολικούς ηγέτες**:

1. Πόσο ενταξιακή είναι η πρακτική της σχολικής μας ηγεσίας για την ανάπτυξη του συνόλου του προσωπικού στο σχολείο μας;
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματά μας από αυτή την άποψη;
3. Ποιους τομείς πρέπει να βελτιώσουμε/αναπτύξουμε περαιτέρω;

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **διαμορφωτές της πολιτικής**:

1. Σε ποιους τομείς τα πορίσματα δείχνουν ότι εφαρμόζονται υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής;
   1. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την πρόσβαση των σχολικών ηγετών στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους; (Βλ. μέτρα Γ1–4, Γ.6–Γ.10)
   2. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με τη λογοδοσία των σχολικών ηγετών όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την [παρακολούθηση](#Monitoring); (Βλ. μέτρο Γ.5)
   3. Συνδέονται τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής με την αυτονομία των σχολικών ηγετών κατά τη λήψη αποφάσεων; (Βλ. μέτρα Γ.11–Γ.13)
2. Πού υπάρχει περιθώριο βελτίωσης ή περαιτέρω εξέλιξης;
   1. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την πρόσβαση στην επικοινωνία, την υποστήριξη και τους πόρους
   2. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά τη λογοδοσία, την αυτοαξιολόγηση του σχολείου ή την παρακολούθηση
   3. Απαιτούμενες βελτιώσεις ή περαιτέρω εξέλιξη όσον αφορά την αυτονομία των διευθυντών σχολείων κατά τη λήψη αποφάσεων

Βήμα 2: Ερωτήσεις και συζήτηση

Μετά από κάθε παρουσίαση, το βήμα είναι ανοιχτό για ερωτήσεις και απαντήσεις. Η συζήτηση αυτή συντονίζεται και λαμβάνονται σημειώσεις.

Πίνακας 25. προτεραιότητες που συζητήθηκαν

| **Ποια ομάδα ενδιαφερομένων; (σχολικοί ηγέτες, διαμορφωτές πολιτικής ή και οι δύο)** | **Ποια είναι τα δυνατά σημεία;** | **Ποιες είναι οι ευκαιρίες;** | **Ποιοι είναι οι τομείς που πρέπει να εξεταστούν;** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Πού θέλουμε να είμαστε; Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση και τους κοινούς στόχους

Η παρούσα ενότητα αφορά την εξεύρεση μιας κοινής βάσης σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση για την επίτευξη του κοινού στόχου της ενταξιακής εκπαίδευσης, η οποία επιτρέπει τη συμμετοχή, συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων, υποστηρίζει την [ευημερία](#wellbeing) και δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν για **όλους** τους μαθητές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι πιο ευάλωτοι στον αποκλεισμό. Στο πλαίσιο αυτού του κοινού στόχου, κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μπορεί να διαμορφώσει συγκεκριμένους στόχους που απαιτούνται για την επίτευξή του.

Η ανταλλαγή των ομάδων εστίασης βασίζεται στους προβληματισμούς σχετικά με τις απαντήσεις από τα τμήματα ανθρώπινης ανάπτυξης. Για την υποστήριξη της ανταλλαγής, ο Πίνακας 26 χαρτογραφεί τις σχετικές ερωτήσεις.

Βήμα 1: Παρουσίαση των διαπιστώσεων και των προβληματισμών

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τις κύριες διαπιστώσεις και τους προβληματισμούς της.

Χαρτογράφηση των απαντήσεων των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής από τους προβληματισμούς:

Προκαταρκτικές ερωτήσεις προβληματισμού για τους **σχολικούς ηγέτες**:

1. Ποια είναι τα τρία θέματα προτεραιότητάς μας;
2. Σε ποιους τομείς απαιτούνται πολιτικές για την υποστήριξη της πρακτικής μας;
3. Ποια θέματα θα θέταμε ως προτεραιότητα ώστε να τα συζητήσουμε με τους διαμορφωτές πολιτικής;

Προκαταρκτική ερώτηση προβληματισμού για τους **διαμορφωτές της πολιτικής**:

Ποιος είναι ο τομέας προτεραιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής που υποστηρίζει τον ρόλο των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην ανθρώπινη ανάπτυξη;

Βήμα 2: Ερωτήσεις και συζήτηση

Μετά από κάθε παρουσίαση, το βήμα είναι ανοιχτό για ερωτήσεις και απαντήσεις. Η συζήτηση αυτή συντονίζεται και λαμβάνονται σημειώσεις.

Πίνακας 26. Δράσεις προτεραιότητας που πρέπει να αναληφθούν (3 κατ’ ανώτατο όριο)

| **Δράσεις για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Δράσεις για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Κοινές δράσεις** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Βήμα 3: Ιεράρχηση δράσεων

Συμφωνούνται τρεις δράσεις προτεραιότητας για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων, καθώς και τρεις κοινές δράσεις προτεραιότητας. Οι μεμονωμένες δράσεις προτεραιότητας μπορούν αλλά δεν επιβάλλεται να επικαλύπτονται με τις κοινές δράσεις. Αυτές θα μπορούσαν να συμφωνηθούν με την απαρίθμηση των προτεραιοτήτων και την εφαρμογή ενός συστήματος βαθμολογίας (όπου κάθε συμμετέχων διαθέτει έναν αριθμό πόντων που μοιράζει σε όλες τις δράσεις και επιλέγονται οι δράσεις με τις περισσότερες ψήφους) ή με ψηφοφορία για τον καθορισμό εκείνων που θα αναληφθούν.

Πίνακας 27. Από κοινού συμφωνημένες προτεραιότητες (3 κατ’ ανώτατο όριο)

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Δράσεις προτεραιότητας για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Κοινές δράσεις προτεραιότητας** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Τι δεσμευόμαστε να κάνουμε; Μια ανταλλαγή που οδηγεί σε δράσεις που πρέπει να αναλάβουν και τα δύο μέρη

Το τμήμα αυτό απαιτεί από κάθε ομάδα ενδιαφερομένων να δεσμευτεί για δράσεις που μπορεί να αναλάβει μεμονωμένα και από κοινού.

Με βάση τις συμφωνηθείσες δράσεις προτεραιότητας, η ομάδα θα πρέπει να συμφωνήσει ποιες δράσεις θα αναληφθούν και αν πρόκειται για βραχυπρόθεσμες (άμεσες) δράσεις ή για δράσεις που απαιτούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Αυτές θα μπορούσαν να συμφωνηθούν με την εφαρμογή ενός συστήματος βαθμολογίας (όπου κάθε συμμετέχων διαθέτει έναν αριθμό πόντων που μοιράζει σε όλες τις δράσεις και επιλέγονται οι δράσεις με τις περισσότερες ψήφους) ή με ψηφοφορία για τον καθορισμό εκείνων που θα αναληφθούν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, η ομάδα θα πρέπει να αναφέρει συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίο θα αναληφθεί η κάθε δράση.

Οι πίνακες 28-30 προορίζονται για την καταγραφή των συμφωνημένων δεσμεύσεων (3 κατ’ ανώτατο όριο).

Πίνακας 28. Δεσμεύσεις των σχολικών ηγετών

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους σχολικούς ηγέτες:** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Πίνακας 29. Δεσμεύσεις των διαμορφωτών της πολιτικής

| **Δράσεις προτεραιότητας για τους διαμορφωτές πολιτικής** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Πίνακας 30. Κοινές δεσμεύσεις

| **Κοινές δράσεις προτεραιότητας** | **Βραχυπρόθεσμες/Μακροπρόθεσμες** | **Τρόποι προώθησης** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Παράρτημα 1: Καθοδήγηση για τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης

Αυτή η καθοδήγηση παρέχει ένα παράδειγμα για τον τρόπο προετοιμασίας και καθοδήγησης για τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης του SISL. Αποτελείται από τρία τμήματα:

Το [**Τμήμα 1**](#Section1) αποσαφηνίζει τους ρόλους και τις ευθύνες των διοργανωτών και των συμμετεχόντων.

Το [**Τμήμα 2**](#Section2) παρέχει καθοδήγηση για τη δημιουργία της δραστηριότητας αυτοαξιολόγησης στο εσωτερικό των χωρών. Αυτό περιλαμβάνει πρακτικές πληροφορίες για τη χρήση του εργαλείου σε ομάδες, καθώς και προτεινόμενες δομές για την οργάνωση του έργου της ομάδας εστίασης.

Το [**Τμήμα 3**](#Section3) παρέχει μια σύντομη επισκόπηση του τρόπου υποβολής στοιχείων σχετικά με τη δραστηριότητα αυτοαξιολόγησης.

Τμήμα 1: Ρόλοι και ευθύνες

Οι ρόλοι στη δραστηριότητα αυτοαξιολόγησης είναι οι εξής:

* η **οργανωτική ομάδα**, η οποία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση της δραστηριότητας αυτοαξιολόγησης·
* οι **συμμετέχοντες**, οι οποίοι είναι η ομάδα των διαμορφωτών πολιτικής και των σχολικών ηγετών που καλούνται να συμμετάσχουν στη δραστηριότητα.

Η οργανωτική ομάδα

Ο ρόλος της οργανωτικής ομάδας είναι να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τη δραστηριότητα αυτοαξιολόγησης έτσι ώστε να υπάρχουν οι μέγιστες δυνατές δυνατότητες για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους προβληματισμούς όσον αφορά τα βασικά ζητήματα για την υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας στη χώρα.

Πριν από τη δραστηριότητα αυτοαξιολόγησης

* Ερευνήστε και συμφωνήστε ποιοι συμμετέχοντες θα προσκληθούν και πώς θα συμπεριλάβετε τόσο τους σχολικούς ηγέτες όσο και τους διαμορφωτές πολιτικής
* Καλέστε τους συμμετέχοντες στη συνάντηση (βλ. επόμενο τμήμα για περισσότερες πληροφορίες)
* Πραγματοποιήστε την πρακτική διοργάνωση της συνάντησης
* Εξασφαλίστε έναν χώρο συνεδριάσεων με τις απαιτούμενες εγκαταστάσεις
* Προετοιμάστε το υλικό πριν από τη συνάντηση, μεταξύ άλλων:
* Ημερήσια διάταξη
* Καταλόγους συμμετεχόντων (σύμφωνα με τους κανονισμούς προστασίας δεδομένων κάθε χώρας)
* Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης στη γλώσσα των συμμετεχόντων. Αυτό θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες να προετοιμαστούν ώστε να είναι σε θέση να συνεισφέρουν με τον καλύτερο τρόπο.

Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας αυτοαξιολόγησης

* Διοργανώστε/προεδρεύστε την εκδήλωση ή επιλέξτε έναν διαμεσολαβητή
* Συμμετέχετε/ενθαρρύνετε τη συμμετοχή των σχετικών ενδιαφερομένων
* Συλλέξτε πληροφορίες για τη συνάντηση για τη σύνταξη έκθεσης σχετικά με τα αποτελέσματα της δραστηριότητας.

Μετά τη δραστηριότητα αυτοαξιολόγησης

* Συντάξτε μια έκθεση σχετικά με τις κύριες συζητήσεις της συνάντησης.

Οι συμμετέχοντες της δραστηριότητας αυτοαξιολόγησης

Ο ρόλος των συμμετεχόντων είναι να προβληματιστούν σχετικά με το πώς οι σχολικοί ηγέτες υποστηρίζονται ώστε να το έργο τους να χαρακτηρίζεται ενταξιακό.

Πριν από τη δραστηριότητα

* Προετοιμαστείτε να συμμετάσχετε σε συζητήσεις σχετικά με την ενταξιακή εκπαίδευση και τους ρόλους των διευθυντών σχολείων.

Πριν από τη δραστηριότητα

* Συμμετέχετε ενεργά σε όλες τις συζητήσεις
* Παρέχετε ανατροφοδότηση σχετικά με το εργαλείο αυτοαξιολόγησης.

Μετά τη δραστηριότητα

* (Ανάλογα με την προτίμηση της χώρας) σχολιάστε το σχέδιο της έκθεσης αυτοαξιολόγησης.

Τμήμα 2: Πρακτική οργάνωση

Ενώ ο στόχος της δραστηριότητας αυτοαξιολόγησης είναι σαφής, η οργάνωσή της είναι ευέλικτη υπό την έννοια ότι κάθε χώρα μπορεί να επιλέξει πού θα εστιάσει. Οι χώρες μπορούν να επιλέξουν να εξετάσουν μια συγκεκριμένη σχολική κοινότητα, περιοχή ή τόπο, μια συγκεκριμένη βασική λειτουργία των σχολικών ηγετών/ομάδων ηγεσίας ή συγκεκριμένες κατηγορίες στο πλαίσιο των βασικών λειτουργιών. Αυτό έχει συνέπειες όσον αφορά την επιλογή των συμμετεχόντων.

Η διάρκεια της δραστηριότητας μπορεί να είναι μισής ημέρας ή μεγαλύτερη. Αναλόγως πρέπει να γίνουν πρακτικές ρυθμίσεις.

Εύρεση και πρόσκληση συμμετεχόντων

Για να αποκτηθεί μια ευρεία θεώρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι σχολικοί ηγέτες υποστηρίζονται ώστε να χαρακτηρίζονται ενταξιακοί και ένα εύρος απόψεων σχετικά με τη χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης, θα πρέπει να προσκληθεί να συμμετάσχει μια βασική ομάδα ενδιαφερομένων. Υπάρχουσες επίσημες δομές που επιτρέπουν συζητήσεις και ανταλλαγές μεταξύ των σχολικών ηγετών και των ομάδων ηγεσίας και των διαμορφωτών πολιτικής μπορεί να διευκολύνουν τη δημιουργία ομάδων εστίασης. Επίσης, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να προσκληθούν μέσω επαγγελματικών δικτύων, ενώσεων ή προσωπικών επαφών.

Ανάλογα με την εστίαση, οι συμμετέχοντες μπορούν να εκπροσωπούν διαφορετικά επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος. Πρέπει να εκπροσωπούν και τις δύο ομάδες ενδιαφερομένων που αναφέρονται στη συνέχεια:

* Οι **σχολικοί ηγέτες και οι ομάδες ηγεσίας** περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων) διευθυντές, ανώτερους, μεσαίους και εκπαιδευτικούς ηγέτες, βοηθητικό προσωπικό, εξειδικευμένες κοινοτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, μέλη σχολικών συμβουλίων και φορείς του συστήματος που εμπλέκονται στην υποστήριξη της ηγεσίας.
* Οι **διαμορφωτές πολιτικής** περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων) τους διαμορφωτές πολιτικής σε κοινοτικό, δημοτικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο με αρμοδιότητα στην εκπαίδευση ή σε άλλους τομείς που επηρεάζουν την εκπαίδευση, όπως επιθεωρητές, υγειονομικές και κοινωνικές υπηρεσίες ή υπεύθυνοι διασφάλισης ποιότητας.

Οι κατάλογοι αυτοί δεν είναι οριστικοί, καθώς οι ομάδες ενδιαφερομένων μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Εξαρτώνται επίσης από τον τομέα εστίασης της δραστηριότητας. Για παράδειγμα, η οργανωτική ομάδα μπορεί να αποφασίσει να επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή/και σε επίπεδο σχολείου. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αντιστοιχίσετε τους σχολικούς ηγέτες και τις ηγετικές ομάδες με τους διαμορφωτές πολιτικής των οποίων οι αποφάσεις επηρεάζουν το έργο τους.

Η οργανωτική ομάδα θα πρέπει να αποστείλει προσκλήσεις στους συμμετέχοντες τουλάχιστον τέσσερις εβδομάδες πριν από τη συνάντηση, στις οποίες θα περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τον χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής.

Οργάνωση ομάδων εστίασης και προτεινόμενη ημερήσια διάταξη

Οι συμμετέχοντες οργανώνονται σε ομάδες εστίασης. Το μέγεθος και ο αριθμός των ομάδων μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων. Για κάθε ομάδα εστίασης ορίζονται οι ρόλοι του **συντονιστή**, του **χρονομέτρη** και του **λήπτη σημειώσεων**.

* Ο **συντονιστής** συντονίζει τις συζητήσεις και διασφαλίζει ότι ακούγονται όλες οι απόψεις.
* Ο **χρονομέτρης** διασφαλίζει ότι η δραστηριότητα παραμένει εντός του χρονοδιαγράμματος.
* Ο **λήπτης σημειώσεων** κρατάει σημειώσεις για την ομάδα.

Εάν είναι δυνατόν, σε κάθε ομάδα εστίασης θα πρέπει να δοθεί ένας φορητός υπολογιστής (ή να τους ζητηθεί να φέρουν τον δικό τους) για να καταγράψουν τις απαντήσεις τους σε ένα υπόδειγμα Word του εργαλείου αυτοαξιολόγησης. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, οι ομάδες μπορούν να τις καταγράψουν σε μια έντυπη έκδοση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης. Κάθε συμμετέχων θα πρέπει να λάβει ένα εκτυπωμένο αντίγραφο του εργαλείου.

Η αυτοαξιολόγηση της ομάδας εστίασης έχει **δύο στάδια**:

1. Οι συμμετέχοντες ομαδοποιούνται σε ομάδες εστίασης ανάλογα με τους ρόλους τους είτε ως σχολικοί ηγέτες/μέλη ομάδων ηγεσίας είτε ως διαμορφωτές πολιτικής (ο αριθμός των συμμετεχόντων σε κάθε ομάδα εστίασης μπορεί να ποικίλλει, αλλά το μέγιστο είναι 8-10 άτομα ανά ομάδα). Αυτό το μέρος μπορεί να διαρκέσει 1,5-2 ώρες. Η διαδικασία έχει ως εξής:
   1. Οι ομάδες εστίασης με σχολικούς ηγέτες/μέλη ομάδων ηγεσίας εργάζονται πάνω στο θέμα [**Αυτοαξιολόγηση για σχολικούς ηγέτες**](#School_leaders).
   2. Οι ομάδες εστίασης με τους διαμορφωτές πολιτικής εργάζονται πάνω στο θέμα [**Αυτοαξιολόγηση για διαμορφωτές πολιτικής**](#Policy_makers).
2. Οι συμμετέχοντες ομαδοποιούνται εκ νέου σε νέες ομάδες εστίασης. Κάθε ομάδα αποτελεί ένα ίσο μείγμα διαμορφωτών πολιτικής και μελών σχολικών ηγετών/ομάδων ηγεσίας. Αυτές οι νέες ομάδες εστίασης εργάζονται πάνω στην [**Κοινή αυτοαξιολόγηση των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής**](#Joint). Αυτό το μέρος μπορεί να διαρκέσει έως 2 ώρες.

Προτεινόμενη ημερήσια διάταξη

Ο πίνακας 31 παρουσιάζει το κατά προσέγγιση χρονοδιάγραμμα για κάθε μέρος της ημερήσιας διάταξης Τα εν λόγω χρονοδιαγράμματα είναι προτάσεις και μπορούν να προσαρμοστούν στο πλαίσιο και τις δυνατότητες κάθε χώρας. Βεβαιωθείτε ότι οι συμμετέχοντες λαμβάνουν την τελική έκδοση της ημερήσιας διάταξης πριν από τη συνάντηση.

Πίνακας 31. Προτεινόμενη ημερήσια διάταξη

| **Ώρα** | **Συνεδρίαση** | **Αίθουσα / πρακτικές λεπτομέρειες** |
| --- | --- | --- |
| 15 λεπτά | Καλωσόρισμα των συμμετεχόντων, παρουσίαση των συμμετεχόντων και εξήγηση της διάταξης της συνεδρίασης | Όλοι μαζί |
| 1,5–2 ώρες | Ομάδες εστίασης Σταδίου 1  Σχολικοί ηγέτες/ομάδες ηγεσίας και διαμορφωτές πολιτικής σε ξεχωριστές ομάδες | Τραπέζια ομάδων/ αίθουσες |
| 15–30 λεπτά | Διάλειμμα | – |
| 1,5–2 ώρες | Ομάδες εστίασης Σταδίου 2  Σχολικοί ηγέτες/ομάδες ηγεσίας και διαμορφωτές πολιτικής σε κοινές ομάδες | Τραπέζια ομάδων/ αίθουσες |
| 15–30 λεπτά | Διάλειμμα | – |
| 15–30 λεπτά | Κοινές σκέψεις και σχόλια με όλους τους συμμετέχοντες | Όλοι μαζί |

Τμήμα 3: Υποβολή έκθεσης σχετικά με τη δραστηριότητα αυτοαξιολόγησης

Τα αποτελέσματα της δραστηριότητας αυτοαξιολόγησης μπορούν να συγκεντρωθούν σε μια έκθεση σχετικά με την ενταξιακή σχολική ηγεσία για τα συμμετέχοντα σχολεία και τους οργανισμούς που συμμετέχουν στην ανάπτυξη της σχολικής πολιτικής στη χώρα.

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης προσφέρει μια σαφή δομή για τη σύνοψη των αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα από την εργασία των ομάδων εστίασης σε κάθε μέρος του εργαλείου αυτοαξιολόγησης μπορούν να συγκεντρωθούν σε μια έκθεση με την ακόλουθη δομή:

* Κύρια ζητήματα που έθεσε η σχολική ηγεσία
* Κύρια ζητήματα που έθεσαν οι διαμορφωτές της πολιτικής
* Συμφωνημένοι τομείς δράσης.

Παράρτημα 2: Προσαρμογή του εργαλείου αυτοαξιολόγησης σε πλαίσια χωρών

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης είναι ένα έγγραφο ανοικτού κώδικα. Ως εκ τούτου, οι χρήστες μπορούν να το μεταφράσουν και να το προσαρμόσουν στο πλαίσιο πολιτικής που διέπει κάθε σχολικό σύστημα και στο έργο των σχολικών ηγετών και των ομάδων ηγεσίας. Οι προσαρμογές μπορούν να αφορούν τους ρόλους των σχολικών ηγετών/ομάδων ηγεσίας, την κεντρική ή αποκεντρωμένη διακυβέρνηση, τη γλώσσα και την ορολογία που χρησιμοποιείται στη χώρα ή τη σύνδεση των υφιστάμενων προτύπων/μέτρων με τις σχετικές δομές στη χώρα.

Το προτεινόμενο **πρώτο βήμα** για την προσαρμογή του εργαλείου είναι η διενέργεια πιλοτικής διαδικασίας. Η πιλοτική εφαρμογή του εργαλείου αυτοαξιολόγησης συνεπάγεται τον προσδιορισμό των σχετικών ενδιαφερομένων από δύο ομάδες:

* Οι **σχολικοί ηγέτες και οι ομάδες ηγεσίας** περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων) διευθυντές, ανώτερους, μεσαίους και εκπαιδευτικούς ηγέτες, βοηθητικό προσωπικό, εξειδικευμένες κοινοτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, μέλη σχολικών συμβουλίων και φορείς του συστήματος που εμπλέκονται στην υποστήριξη της ηγεσίας.
* Οι **διαμορφωτές πολιτικής** περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων) τους διαμορφωτές πολιτικής σε κοινοτικό, δημοτικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο με αρμοδιότητα στην εκπαίδευση ή σε άλλους τομείς που επηρεάζουν την εκπαίδευση, όπως επιθεωρητές, υγειονομικές και κοινωνικές υπηρεσίες ή υπεύθυνοι διασφάλισης ποιότητας.

Οι κατάλογοι αυτοί δεν είναι οριστικοί, καθώς οι ομάδες ενδιαφερομένων μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Το **δεύτερο βήμα** είναι να προσκληθούν οι ενδιαφερόμενοι για να συζητήσουν το εργαλείο. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω ομάδων εστίασης (βλ. [παράρτημα 1](#ANNEX1) για παράδειγμα), μέσω συνεντεύξεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς μεμονωμένα ή μέσω έρευνας με ανοικτές ερωτήσεις. Εάν υπάρχουν ήδη επίσημες δομές για τη συγκέντρωση των ενδιαφερομένων μερών, αυτές θα μπορούσαν να επιτρέψουν συζητήσεις μεταξύ των σχολικών ηγετών και των ομάδων ηγεσίας και των διαμορφωτών πολιτικής. Επίσης, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να προσκληθούν μέσω επαγγελματικών δικτύων, ενώσεων ή προσωπικών επαφών.

Η συζήτηση αποσκοπεί στον προσδιορισμό των προσαρμογών που απαιτούνται για να καταστεί το εργαλείο αυτοαξιολόγησης χρήσιμο στο πλαίσιο της χώρας. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

* λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιες πτυχές του εργαλείου μπορούν να χρησιμοποιηθούν·
* σύνδεση του εργαλείου με το τρέχον πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο (πρότυπα ή εργαλεία διασφάλισης ποιότητας ανά χώρα)·
* έλεγχος εάν υπάρχουν ερωτήσεις που είναι περιττές στο πλαίσιο της χώρας·
* αναθεώρηση και προσαρμογή της γλώσσας και των εννοιών στο πλαίσιο της χώρας, διατηρώντας παράλληλα το βασικό όραμα και τις αρχές της ένταξης που περιλαμβάνονται στο αρχικό έγγραφο·
* απόφαση σχετικά με τη διαδικασία εφαρμογής του εργαλείου αυτοαξιολόγησης στη χώρα. Αυτό περιλαμβάνει τον προβληματισμό σχετικά με το αν και σε ποιο βαθμό απαιτείται κατάρτιση ή προετοιμασία πριν από τη χρήση του εργαλείου.

Επισημαίνεται ότι οι αλλαγές στο έγγραφο ενδέχεται να επηρεάσουν τους εσωτερικούς συνδέσμους, ιδίως στους πίνακες που συνδέουν τους ρόλους των σχολικών ηγετών και τα μέτρα πολιτικής και που παραπέμπουν στο γλωσσάριο.

Παράρτημα 3: Γλωσσάριο όρων

Το παρόν γλωσσάριο προσφέρει μια κοινή γλώσσα για όλους τους εμπειρογνώμονες. Για τους ορισμούς που παρέχονται χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικές πηγές:

* υφιστάμενοι ορισμοί που χρησιμοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, ιδίως οι όροι κλειδιά που ορίζονται σε βασικές βιβλιογραφικές παραπομπές και παραθέσεις (βλ. [Βιβλιογραφικές αναφορές](#REFERENCES))
* λειτουργικοί ορισμοί που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος SISL.

Ανθρώπινη ανάπτυξη

Σύμφωνα με τον Dorczak, ο κύριος ρόλος των σχολικών ηγετών είναι «να απελευθερώνουν και να αναπτύσσουν τα ταλέντα όλων των εκπαιδευτικών ή άλλων μελών του προσωπικού, καθώς [και] να αναγνωρίζουν και να ενεργοποιούν το δυναμικό όλων των μαθητών» (2013, σ. 55). Επομένως, η σχολική ηγεσία που επικεντρώνεται στη βελτίωση των κινήτρων, των ικανοτήτων και του περιβάλλοντος εργασίας των εκπαιδευτικών είναι πιθανότερο να βελτιώσει την επίδοση των μαθητών.

Στο επίκεντρο αυτού του στρατηγικού ρόλου βρίσκεται η [παρακολούθηση](#Monitoring) και η αξιολόγηση της διδασκαλίας, προκειμένου να συγκεντρωθούν πληροφορίες για την παροχή επαγγελματικής ανάπτυξης που θα «υποστηρίζει και θα παρακινεί κάθε εκπαιδευτικό να εργάζεται για όλους» τους μαθητές (Black και Simon, 2014, σ. 160). Αυτό βασίζεται στην ικανότητα της ηγεσίας να δημιουργεί ικανότητες αναπτύσσοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών και να προωθεί μια σχολική επαγγελματική κοινότητα που διευκολύνει τον στοχαστικό διάλογο και τη συνεργασία σχετικά με τις ενταξιακές διδακτικές πρακτικές (Humada-Ludeke, 2013- Erbring, 2016).

Η μελέτη περίπτωσης *Ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών* αναγνωρίζει περαιτέρω την ανάγκη οι ηγέτες να αναπτύσσουν ηγετικές δεξιότητες στους άλλους - για παράδειγμα, «σε εκπαιδευτικούς και μεσαία στελέχη για να μοιραστούν ή να “μοιράσουν” ηγετικά καθήκοντα» και να δημιουργήσουν μια ενταξιακή σχολική κουλτούρα (Ευρωπαϊκός Φορέας, 2015β, σ. 51).

Αξιολόγηση για τη μάθηση

Πολλές χώρες χρησιμοποιούν αυτόν τον όρο με γενικό τρόπο για να αναφερθούν στα εξής:

… στις διαδικασίες αξιολόγησης που τροφοδοτούν τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις μεθόδους διδασκαλίας και τα επόμενα βήματα στη μάθηση ενός μαθητή. Η αξιολόγηση για τη μάθηση είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται συνήθως σε αίθουσες διδασκαλίας από εκπαιδευτικούς/άλλους επαγγελματίες. Περιλαμβάνει την εξεύρεση και ερμηνεία αποδεικτικών στοιχείων και τη συνεργασία με τους μαθητές για να διαπιστωθεί σε ποιο στάδιο της μάθησής τους βρίσκονται, τα επόμενα βήματα που πρέπει να γίνουν και ποιοι είναι οι καλύτεροι τρόπου να προχωρήσουμε ([Ευρωπαϊκός Φορέας, χωρίς ημερομηνία](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Αυτοαξιολόγηση

Η συνεχής αυτοαξιολόγηση του σχολείου είναι μια στρατηγική διαδικασία έρευνας. Επιτρέπει στο προσωπικό του σχολείου να ανακαλύπτει συστηματικά τις επιτυχίες και τις προκλήσεις στη διδασκαλία, τη μάθηση και τις σχολικές λειτουργίες. Μια τακτική, προγραμματισμένη διαδικασία αξιολόγησης αφορά την προώθηση μιας βιώσιμης κουλτούρας επαγγελματικού προβληματισμού που επικεντρώνεται στις επιδόσεις των μαθητών και τη σχολική βελτίωση ([Ευρωπαϊκός Φορέας, 2020α](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Βασικές λειτουργίες της σχολικής ηγεσίας

Η έρευνα προσδιόρισε τις κύριες οργανωτικές λειτουργίες που πρέπει να εκτελούνται για την αποτελεσματική λειτουργία των ενταξιακών σχολείων (Billingsley, McLeskey και Crockett, 2017- Leithwood, 2021- McLeskey και Waldron, 2015- Skoglund και Stäcker, 2016). Οι λειτουργίες αυτές εμπίπτουν στις τρεις μεγάλες κατηγορίες του [καθορισμού της κατεύθυνσης](#SettingDirection), της [ανθρώπινης ανάπτυξης](#Human) και της [οργανωτικής ανάπτυξης](#Organisational). Η εκπλήρωση των εν λόγω λειτουργιών βοηθάει τους ηγέτες να αντιμετωπίσουν την πρόκληση μιας σχολικής κουλτούρας που προσδιορίζει και αντιδρά στους μαθητές. Τους επιτρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ενταξιακού σχολείου με επίκεντρο το περιβάλλον μάθησης, όπου κάθε μαθητής είναι ένας πολύτιμος συμμετέχων που αναμένεται να επιτύχει μέσω της ποιοτικής εκπαίδευσης.

Διαμορφωτική αξιολόγηση

Διαμορφωτική αξιολόγηση:

… θέτει τον εκπαιδευόμενο στο επίκεντρο της διαδικασίας αξιολόγησης. Παρέχει τη βάση για εξατομίκευση ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες του μαθητή.

Σε αντίθεση με την τελική αξιολόγηση («αξιολόγηση της μάθησης»), η οποία παραδοσιακά συνδέεται με τυποποιημένες, υψηλού επιπέδου εξετάσεις και λογοδοσία, η διαμορφωτική αξιολόγηση μπορεί να εμπλέκει τους μαθητές, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να συμμετέχουν πιο ενεργά στη μάθησή τους. Πραγματοποιείται συνήθως σε συνεργασία με άλλους και μπορεί να έχει σημαντικές θετικές επιπτώσεις στην επίδοση των μαθητών ([Ευρωπαϊκός Φορέας, χωρίς ημερομηνία](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Διεπιστημονικός

Ο όρος «διεπιστημονικός» … αναφέρεται σε επαγγελματίες «από περισσότερους από έναν ακαδημαϊκούς κλάδους» που συνεργάζονται «για να εξετάσουν ένα θέμα, ζήτημα, ερώτηση ή ζήτημα» (Pedagogy in Action, χωρίς ημερομηνία).

Εκπαίδευση/πρακτική/παιδαγωγική με επίκεντρο τον μαθητή

Αποτελεσματικές αλυσίδες υποστήριξης στα ενταξιακά εκπαιδευτικά συστήματα περιλαμβάνουν εξατομικευμένες μαθησιακές προσεγγίσεις στις οποίες συμμετέχουν όλοι οι μαθητές και οι οποίες υποστηρίζουν την ενεργό συμμετοχή τους στη μαθησιακή διαδικασία. Αυτό συνίσταται στην ανάπτυξη μαθητοκεντρικών προγραμμάτων και πλαισίων αξιολόγησης, σε ευέλικτες ευκαιρίες κατάρτισης και συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης για όλους τους εκπαιδευτικούς, τους διευθυντές και τους φορείς λήψης αποφάσεων, καθώς και σε συνεκτικές διαδικασίες διακυβέρνησης σε όλα τα επίπεδα του συστήματος (Watkins, 2017).

Εκπαιδευτικός αναστοχασμός

Η αναστοχαστική πρακτική είναι «η μάθηση μέσω και από την εμπειρία προς την απόκτηση νέων γνώσεων ενός ατόμου για τον εαυτό του και την πρακτική» (Finlay, 2008, σ. 1).

Ο αναστοχασμός είναι μια συστηματική διαδικασία αναθεώρησης για όλους τους εκπαιδευτικούς, η οποία σας επιτρέπει να κάνετε συνδέσεις από τη μία εμπειρία στην επόμενη, διασφαλίζοντας ότι οι μαθητές σας σημειώνουν τη μέγιστη δυνατή πρόοδο (Cambridge Assessment International Education, χωρίς ημερομηνία).

Ενταξιακή σχολική ηγεσία

Η ενταξιακή σχολική ηγεσία υπερβαίνει την οργάνωση. Στοχεύει στην αντιμετώπιση της ανισότητας για την οικοδόμηση της κοινότητας και της πλήρους συμμετοχής. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μιας ενταξιακής κουλτούρας, όπου όλοι οι ενδιαφερόμενοι υποστηρίζονται για να συνεργάζονται, να εκτιμούν την πολυμορφία και να διασφαλίζουν ότι **όλοι** οι μαθητές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι πιο ευάλωτοι στον αποκλεισμό, λαμβάνουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας.

Η ενταξιακή σχολική ηγεσία βασίζεται και συγκεντρώνει διαφορετικές εστίες από τρία μοντέλα ηγεσίας (Ευρωπαϊκός Φορέας, 2018):

* [Παιδαγωγικό](#instructional): καθορισμός οράματος και κατεύθυνσης όσον αφορά τη μάθηση, την επίδοση και την [ευημερία](#wellbeing) όλων των μαθητών.
* [Μετασχηματιστικό](#Transformative): βελτίωση της αυτενέργειας, διευκόλυνση της καινοτομίας και της αλλαγής ή της οργανωτικής μάθησης
* [Κατανεμημένο](#distributed): δημιουργία μιας κοινής, συλλογικής ή οργανωτικής σχολικής ηγεσίας με πεδίο εφαρμογής εντός και εκτός του σχολείου.

Ενταξιακοί σχολικοί ηγέτες

Οι ενταξιακοί σχολικοί ηγέτες (ή οι ομάδες ηγετών) έχουν το όραμα να παρέχονται σε όλους τους μαθητές, ανεξαρτήτως ηλικίας, «ουσιαστικές, υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές ευκαιρίες στην τοπική τους κοινότητα, μαζί με τους φίλους και τους συμμαθητές τους» ([Ευρωπαϊκός Φορέας, 2015α](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), σ. 1). Υλοποιούν αυτό το όραμα της ενταξιακής εκπαίδευσης θέτοντας μια σαφή κατεύθυνση, αναπτύσσοντας τη σχολική οργάνωση και ενισχύοντας τις ικανότητες του προσωπικού ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες όλων των μαθητών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι πιο ευάλωτοι στον αποκλεισμό. Οι εν λόγω ηγέτες συνδυάζουν στοιχεία των μοντέλων [παιδαγωγικής](#instructional), [μετασχηματιστικής](#Transformative) και [κατανεμημένης ηγεσίας](#distributed). Αναλαμβάνουν την ευθύνη και δίνουν αξία σε όλους τους μαθητές.

Επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη

Η επαγγελματική επιμόρφωση αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα στην οποία συμμετέχουν επαγγελματίες της εκπαίδευσης και η οποία αποσκοπεί στην τόνωση της σκέψης και των επαγγελματικών τους γνώσεων και στη βελτίωση της πρακτικής τους, διασφαλίζοντας ότι αυτή είναι πλήρως τεκμηριωμένη και επικαιροποιημένη ([Ευρωπαϊκός Φορέας, χωρίς ημερομηνία](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Η συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών αναφέρεται σε όλο το φάσμα των ευκαιριών επαγγελματικής μάθησης των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Αυτές περιλαμβάνουν την αρχική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, την εισαγωγική κατάρτιση, τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, την επαγγελματική μάθηση των σχολικών ηγετών και των εκπαιδευτών εκπαιδευτικών, καθώς και την επαγγελματική επιμόρφωση του εξειδικευμένου προσωπικού και του προσωπικού υποστήριξης που συμμετέχει σε ενταξιακές τάξεις/σχολεία ([Ευρωπαϊκός Φορέας, 2020β](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Επαγγελματική ευθύνη και λογοδοσία

Η παροχή υψηλής ποιότητας διδασκαλίας αποτελεί βασική ευθύνη των εκπαιδευτικών.

Η επαγγελματική λογοδοσία σχεδιάζεται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και βασίζεται στην εμπειρογνωμοσύνη και τον επαγγελματισμό τους. Τα συστήματα που ενσωματώνουν την επαγγελματική λογοδοσία προκύπτουν γενικά από την εμπιστοσύνη του κοινού ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαίδευση (UNESCO, 2017).

Ευημερία των μαθητών

Ο ΟΟΣΑ ορίζει την ευημερία των μαθητών ως:

… τις ψυχολογικές, γνωστικές, κοινωνικές και σωματικές λειτουργίες και ικανότητες που χρειάζονται οι μαθητές για να ζήσουν μια ευτυχισμένη και ικανοποιητική ζωή. Αυτός ο ορισμός της ευημερίας συνδυάζει μια «προσέγγιση των δικαιωμάτων του παιδιού», που τονίζει το δικαίωμα όλων των παιδιών να έχουν μια ευτυχισμένη ζωή «εδώ και τώρα», με μια «αναπτυξιακή προσέγγιση», που υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των μαθητών για τη βελτίωση της ευημερίας τους στο παρόν και στο μέλλον (Ben-Arieh κ.ά., 2013) (2017, σελ. 61-62).

Ισοτιμία

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Στατιστικής της UNESCO, η ισοτιμία:

… «εξετάζει τις προεκτάσεις της κοινωνικής δικαιοσύνης στην εκπαίδευση σε σχέση με τη δικαιοσύνη, τον δίκαιο χαρακτήρα και την αμεροληψία της κατανομής της σε όλα τα επίπεδα ή τους υποτομείς της εκπαίδευσης». Θεωρούμε ότι ισοτιμία σημαίνει ότι μια κατανομή είναι δίκαιη ή δικαιολογημένη. Η ισοτιμία περιλαμβάνει μια κανονιστική κρίση μιας κατανομής, αλλά ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι διατυπώνουν αυτή την κρίση ποικίλλει (2018, σ. 17).

Σύμφωνα με το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

… η ισότητα και η ισοτιμία δεν είναι πανομοιότυπες και […] τα εκπαιδευτικά συστήματα πρέπει να απομακρυνθούν από την παραδοσιακή νοοτροπία της ενιαίας λύσης για όλα. Οι ίσες ευκαιρίες για όλους είναι ζωτικής σημασίας, αλλά δεν επαρκούν: υπάρχει ανάγκη να επιδιωχθεί η «ισοτιμία» των στόχων, του περιεχομένου, των διδακτικών μεθόδων και των μορφών μάθησης που παρέχονται από τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για την επίτευξη μιας εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας για όλους (2017, σ. 4).

Καθορισμός κατεύθυνσης

Η ηγεσία είναι σημαντική για την παροχή κατεύθυνσης, με έμφαση στις αξίες που διέπουν την πρακτική ένταξης και στην επιχειρηματολογία που υποστηρίζει την πρακτική ένταξης. Επιπλέον, είναι καθοριστική για τη διερεύνηση και την ανταλλαγή νοημάτων σχετικά με την ένταξη, με στόχο την προώθηση των βέλτιστων συμφερόντων των μαθητών τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο, μέσω της δικαιοσύνης, της ισότητας και της [ισοτιμίας](#Equity) (Stone-Johnson, 2014). Το όραμα ενός ενταξιακού σχολείου πρέπει να στηρίζεται στον προβληματισμό μεταξύ των ενδιαφερομένων για το τι συνιστά ενταξιακή πρακτική και σε συζητήσεις σχετικά με τις αξίες που συμβάλλουν στην εν λόγω πρακτική (Ekins, 2013).

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη του στρατηγικού οράματος είναι η προσοχή στην ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων των εκπαιδευτικών και του προσωπικού κατά την εργασία τους με διαφορετικές ομάδες μαθητών.

Καινοτόμες προσεγγίσεις στην εκπαίδευση

Οι καινοτόμες προσεγγίσεις στην εκπαίδευση εστιάζουν στο να δοθεί σε κάθε μαθητή «η ευκαιρία να επιτύχει δίκαια και συγκρίσιμα αποτελέσματα» (Kukulska-Hulme κ.ά., 2021, σ. 27). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη δημιουργικών τρόπων προσαρμογής της διδακτικής πρακτικής στην πολυμορφία των μαθητών όσον αφορά το διαφορετικό υπόβαθρο, τις ικανότητες, τα κίνητρα, τις ανάγκες για ανατροφοδότηση και τους διαφορετικούς τρόπους επίδειξης προόδου και μάθησης. Η καινοτομία με αυτή την έννοια συνδέεται με τις φυσικές διαφορές εντός της ομάδας των μαθητών και την:

… ανάγκη διασφάλισης της ισοτιμίας στις ευκαιρίες πρόσβασης στην εκπαίδευση, αλλά και την ανάγκη εστίασης στο πώς η παιδαγωγική μπορεί να οδηγήσει σε δικαιοσύνη και αμεροληψία («ισοτιμία») στη διδασκαλία και στα αποτελέσματα (όπ. π.).

Κατανεμημένη ηγεσία

Περιλαμβάνει κατ’ αρχάς τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε μεσαίου επιπέδου ομάδες ηγεσίας που είναι σε θέση να υποστηρίξουν και να διαχειριστούν τη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, όταν είναι απαραίτητο. Δεύτερον, δίνει τη δυνατότητα σε όλο το προσωπικό και τους φορείς του σχολείου να αναλαμβάνουν την ευθύνη προωθώντας την ευελιξία και την ανταλλαγή πρακτικών. Συνεπώς, αυτό το μοντέλο ηγεσίας περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ όσων κατέχουν επίσημους και ανεπίσημους ρόλους ηγεσίας πολύ περισσότερο από τις δράσεις που αναλαμβάνουν. Το κύριο μέλημα είναι πώς η ηγεσία επηρεάζει την οργανωτική και διδακτική βελτίωση (Harris, 2013).

Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στη διαμόρφωση οράματος και στην έμπνευση. Εστιάζει στη δημιουργία δομών και κουλτούρας που βελτιώνουν την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, στον [καθορισμό κατεύθυνσης](#SettingDirection), στην ανάπτυξη των ανθρώπων και τον (ανα)σχεδιασμό της οργάνωσης (Day, Gu και Sammons, 2016). Η μετασχηματιστική σχολική ηγεσία συνδέεται παραδοσιακά με την ικανότητα να διευκολύνει την αλλαγή και την καινοτομία επηρεάζοντας τους ανθρώπους και τις κουλτούρες μέσα στα σχολεία (Navickaitė, 2013).

Όραμα της ενταξιακής εκπαίδευσης

Το απόλυτο όραμα για τα ενταξιακά εκπαιδευτικά συστήματα είναι να διασφαλιστεί ότι σε όλους τους μαθητές, ανεξαρτήτως ηλικίας, παρέχονται ουσιαστικές, υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές ευκαιρίες στην τοπική τους κοινότητα, μαζί με τους φίλους και τους συμμαθητές τους ([Ευρωπαϊκός Φορέας, 2015α](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), σ. 1).

Οργανωτική ανάπτυξη

Οι σχολικοί ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή της ενταξιακής πολιτικής και της πρακτικής και, ειδικότερα, στη δημιουργία μιας σχολικής κουλτούρας που αποδέχεται την πολυμορφία και προωθεί την ένταξη (Cherkowski και Ragoonaden, 2016- Mac Ruairc, 2013). Συνεπώς, οι σχολικοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση μιας σχολικής κουλτούρας που είναι συναδελφική, διαδραστική και επικεντρώνεται στην υποστήριξη των δασκάλων και των μαθητών καθ’ όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ο καθορισμός της πορείας για την καθιέρωση ενταξιακής κουλτούρας απαιτεί από τους σχολικούς ηγέτες να δίνουν έμφαση στην καλλιέργεια του ηθικού των εκπαιδευτικών, στις συνεργασίες με τους γονείς και στη συναδελφική αλληλεγγύη. Αυτό θα επηρεάσει στη συνέχεια το περιβάλλον μάθησης που έχει δημιουργηθεί για τους μαθητές (Fultz, 2017).

Η στρατηγική χρήση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων και η ευθυγράμμισή τους με παιδαγωγικούς σκοπούς μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι σχολικές δραστηριότητες βελτιώνουν τη διδασκαλία και τη μάθηση. Επομένως, οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη των εκπαιδευτικών. Η ικανότητα επιλογής του διδακτικού προσωπικού είναι κεντρικής σημασίας για τη δημιουργία μιας σχολικής κουλτούρας και ικανότητας που έχει ευεργετική επίδραση στις επιδόσεις των μαθητών (Stoll και Temperley, 2010).

Παιδαγωγική ηγεσία

Η παιδαγωγική ηγεσία υπογραμμίζει τη σημασία του καθορισμού σαφών εκπαιδευτικών στόχων, του σχεδιασμού του αναλυτικού προγράμματος και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και της διδασκαλίας. Προτεραιότητα αποτελεί η ευθύνη των ηγετών για την προώθηση καλύτερων μετρήσιμων αποτελεσμάτων για τους μαθητές, υπογραμμίζοντας τη σημασία της βελτίωσης της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης στην τάξη (Day, Gu και Sammons, 2016).

Η παιδαγωγική ηγεσία δίνει επίσης έμφαση στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού, ενθαρρυντικού εργασιακού περιβάλλοντος που μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη διδακτικών πρακτικών που είναι καταλληλότερες για τη βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων (Hansen και Lárusdóttir, 2015). Αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει επίσης ονομαστεί «ηγεσία με επίκεντρο τη μάθηση, ηγεσία για τη μάθηση ή ηγεσία του αναλυτικού προγράμματος», καθώς μια βασική διάσταση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και τον συντονισμό ενός αποτελεσματικού σχολικού αναλυτικού προγράμματος (Gumus, Bellibas, Esen και Gumus, 2018).

Παρακολούθηση

Σύμφωνα με τους Black και Simon (2014), η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της διδασκαλίας είναι κεντρικής σημασίας για την ενταξιακή σχολική ηγεσία. Στόχος τους είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την παροχή επαγγελματικής ανάπτυξης που θα υποστηρίζει και θα παρακινεί κάθε εκπαιδευτικό να εργάζεται για όλους τους μαθητές.

Προσέγγιση βάσει των ανθρωπίνων δικαιωμάτων

Η προσέγγιση της εκπαίδευσης με βάση τα ανθρώπινα δικαιώματα έχει ως στόχο «να εξασφαλίσει σε κάθε παιδί μια ποιοτική εκπαίδευση που σέβεται και προωθεί το δικαίωμά του στην αξιοπρέπεια και τη βέλτιστη ανάπτυξη» (UNICEF, 2007, σ. 1).

Πρότυπα

Τα πρότυπα είναι δηλώσεις επιθυμητών αποτελεσμάτων για το εκπαιδευτικό σύστημα, οι οποίες συμφωνούνται από τους βασικούς ενδιαφερόμενους ([Ευρωπαϊκός Φορέας, 2020α](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Συνεχής υποστήριξη

Η ύπαρξη μαθησιακής, φυσικής και κοινωνικής υποστήριξης και παρέμβασης. Κυμαίνονται από λιγότερο εντατικές έως πιο εντατικές ανάλογα με τις ανάγκες όσων ζητούν/χρειάζονται υποστήριξη ([Ευρωπαϊκός Φορέας, 2020α](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ο Ebersold (2012) υποστηρίζει μια οικολογική προσέγγιση της αναπηρίας, όπου η έμφαση δίνεται στα μέσα (ανθρώπινα, οικονομικά και υλικά) τα οποία είναι απαραίτητα για τη δημιουργία προσβάσιμων μαθησιακών πλαισίων και στην αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων επαγγελματιών σε επίπεδο κοινότητας για την παροχή συνεχών παρεμβάσεων καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του μαθητή ([Ευρωπαϊκός Φορέας, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), σ. 30).

Σχολική ηγεσία

Αναφέρεται σε όλους όσοι κατέχουν βασικούς ηγετικούς ρόλους σε σχολεία και κοινότητες μάθησης. Οι εν λόγω ηγέτες μπορεί επίσης να αναφέρονται ως προϊστάμενοι σχολείων, σχολικοί ηγέτες ή διευθυντές. Υπάρχουν διάφορα στάδια της σχολικής ηγεσίας, όπως η ηγεσία των εκπαιδευτικών, η μεσαία και η ανώτερη ηγεσία. Σε αυτόν τον ρόλο, επικεντρώνονται στην επιστράτευση και καθοδήγηση των ταλέντων και των ενεργειών των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων για την επίτευξη κοινών εκπαιδευτικών στόχων.

Η ηγεσία ενός σχολείου περιλαμβάνει τόσο την ηγεσία όσο και τη διοίκηση. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι οι ηγέτες των σχολείων χρειάζονται μια ισορροπία αυτών των δύο διαδικασιών. Η ηγεσία επικεντρώνεται στις αξίες, το όραμα και το μέλλον, ενώ η διοίκηση ασχολείται με το να εκτελεί έργο στο παρόν (West-Burnham και Harris, 2015).

Σχολική κοινότητα

Αναφέρεται στην ομάδα των ατόμων που συνδέονται στενά με ένα σχολείο – οι εκπαιδευτικοί, οι διοικητικοί υπάλληλοι, οι μαθητές και οι οικογένειες των μαθητών ([Ευρωπαϊκός Φορέας, 2020α](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Φίλοι με κριτικό πνεύμα

Οι Costa και Kallick ορίζουν τον φίλο με κριτικό πνεύμα ως εξής:

… ένα έμπιστο πρόσωπο που θέτει προκλητικές ερωτήσεις, παρέχει δεδομένα που πρέπει να εξεταστούν μέσα από μια άλλη οπτική γωνία και ασκεί κριτική στο έργο ενός ατόμου … Ένας φίλος με κριτικό πνεύμα αφιερώνει χρόνο για να κατανοήσει πλήρως το πλαίσιο του έργου που παρουσιάζεται και τα αποτελέσματα για τα οποία εργάζεται το άτομο ή η ομάδα. Ο φίλος υπερασπίζεται την επιτυχία αυτού του έργου (1993, σ. 50).

Βιβλιογραφικές αναφορές

Billingsley, B., McLeskey, J. και Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Ενταξιακή ηγεσία: Επιδιώκοντας ενταξιακά και υψηλών επιδόσεων σχολεία για μαθητές με αναπηρίες].* 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/) (Τελευταία πρόσβαση: Δεκέμβριος 2018)

Black, W. R. και Simon, M. D., 2014. «Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices» [Ηγεσία για όλους τους μαθητές: Σχεδιασμός για πιο ενταξιακές σχολικές πρακτικές] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, χωρίς ημερομηνία. *Getting started with Reflective Practice [Ξεκινώντας με την αναστοχαστική πρακτική]*.   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (Τελευταία πρόσβαση: Σεπτέμβριος 2021)

Cherkowski, S. και Ragoonaden, K., 2016. «Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development» [Ηγεσία για τη διαφορετικότητα: Διαπολιτισμική ικανότητα επικοινωνίας ως επαγγελματική ανάπτυξη] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. και Kallick, B., 1993. «Through the Lens of a Critical Friend» [Μέσα από τον φακό ενός κριτικού φίλου] *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Day, C., Gu, Q. και Sammons, P., 2016. «The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference» [Η επίδραση της ηγεσίας στα αποτελέσματα των μαθητών: Πώς οι επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες χρησιμοποιούν μετασχηματιστικές και παιδαγωγικές στρατηγικές για να κάνουν τη διαφορά] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (Τελευταία πρόσβαση: Δεκέμβριος 2018)

Dorczak, R., 2013. «Inclusion Through the Lens of School Culture» [Η ένταξη μέσα από το φακό της σχολικής κουλτούρας], G. Mac Ruairc, E. Ottesen και R. Precey (συντ.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Ρότερνταμ: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. «Inclusion Through the Lens of School Culture» [Η ένταξη μέσα από το φακό της σχολικής κουλτούρας], G. Mac Ruairc, E. Ottesen και R. Precey (συντ.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Ρότερνταμ: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* *[Εισαγωγή στην ενταξιακή σχολική ανάπτυξη]*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Finlay, L., 2008. «Reflecting on “Reflective practice”» [Αναστοχασμός σχετικά με την «Πρακτική αναστοχασμού»] *Practice-based Professional Learning Paper 52*. The Open University. [oro.open.ac.uk/68945/1/Finlay-%282008%29-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf](http://oro.open.ac.uk/68945/1/Finlay-%282008%29-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: Σεπτέμβριος 2021)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Δέκα βήματα για γνήσια ηγεσία στα σχολεία].* Νέα Υόρκη: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. και Gumus, E., 2018. «A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014» [Συστηματική ανασκόπηση των μελετών σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας στην εκπαιδευτική έρευνα από το 1980 έως το 2014] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (Τελευταία πρόσβαση: Δεκέμβριος 2018)

Hansen, B. και Lárusdóttir, S. H., 2015. «Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals» [Η παιδαγωγική ηγεσία στα σχολεία υποχρεωτικής εκπαίδευσης στην Ισλανδία και ο ρόλος των διευθυντών σχολείων] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Η κατανεμημένη ηγεσία έχει σημασία: Προοπτικές, Πρακτικές και Δυνατότητες].* Thousand Oaks, Καλιφόρνια: 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 [Η δημιουργία μιας επαγγελματικής κοινότητας μάθησης για σχολικούς ηγέτες: Απόψεις για τη διαδικασία αλλαγής μέσα από την οπτική του σχολικού ηγέτη].* Ρότερνταμ: 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. και Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Καινοτόμος Παιδαγωγική 2021: Έκθεση Καινοτομίας 9 του Ανοιχτού Πανεπιστημίου].* Milton Keynes: The Open University.   
[oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf](http://oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2021)

Leithwood, K. A., 2021. «Review of Evidence about Equitable School Leadership» [Επισκόπηση στοιχείων για την ισότιμη σχολική ηγεσία] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2021)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership [Συμπεριλαμβάνοντας την ένταξη – Διερεύνηση της ενταξιακής εκπαίδευσης για τη σχολική ηγεσία].* Βασικό άρθρο για συζήτηση, 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) (Τελευταία πρόσβαση: Δεκέμβριος 2018)

McLeskey, J. και Waldron, N. L., 2015. «Effective leadership makes schools truly inclusive» [Η αποτελεσματική ηγεσία καθιστά τα σχολεία πραγματικά ενταξιακά] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (Τελευταία πρόσβαση: Δεκέμβριος 2018)

Navickaitė, J., 2013. «The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools» [Η έκφραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ενός διευθυντή κατά τη διάρκεια της διαδικασίας οργανωτικής αλλαγής: Μελέτη περίπτωσης σχολείων γενικής εκπαίδευσης της Λιθουανίας] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

Pedagogy in Action, χωρίς ημερομηνία. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Διεπιστημονικές προσεγγίσεις στη διδασκαλία]*. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (Τελευταία πρόσβαση: Σεπτέμβριος 2021)

Skoglund, P. και Stäcker, H., 2016. «How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability» [Πώς μπορούν τα εκπαιδευτικά συστήματα να υποστηρίξουν όλους τους μαθητές; Ηγεσία σε κρίσιμες στιγμές, εστιασμένη στην πολιτισμική αλλαγή και τις χωρίς αποκλεισμούς ικανότητες], A. Watkins και C. Meijer (συντ.), στο *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. και Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Βελτιώνοντας τη σχολική ηγεσία: Η Εργαλειοθήκη]*. Παρίσι: Έκδοση ΟΟΣΑ. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (Τελευταία πρόσβαση: Δεκέμβριος 2018)

Stone-Johnson, C., 2014. «Responsible Leadership» [Υπεύθυνη ηγεσία] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (Τελευταία πρόσβαση: Δεκέμβριος 2018)

UNESCO, 2017. «Accountable teachers» [Λογοδοσία εκπαιδευτικών] *Global Education Monitoring Report 2017/8.* Παρίσι: UNESCO.   
[gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (Τελευταία πρόσβαση: Σεπτέμβριος 2021)

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 [Μια προσέγγιση της εκπαίδευσης για όλους με βάση τα ανθρώπινα δικαιώματα: πλαίσιο για την υλοποίηση του δικαιώματος των παιδιών στην εκπαίδευση και των δικαιωμάτων στην εκπαίδευση]*. Νέα Υόρκη: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2020)

Watkins, A., 2017. «Inclusive Education and European Educational Policy» [Ενταξιακή εκπαίδευση και ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική], *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) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2020)

West-Burnham, J. και Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Διάλογοι ηγεσίας: Συζητήσεις και δραστηριότητες για ηγετικές ομάδες].* Carmarthen: Crown House Publishing

Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ανάπτυξη στην Ειδική Αγωγή, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Οργάνωση των Παροχών για την Υποστήριξη της Ενταξιακής Εκπαίδευσης – Επισκόπηση βιβλιογραφίας].* Odense, Δανία. [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) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2021)

Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, 2015α. *Θέση του Φορέα για τα ενταξιακά εκπαιδευτικά συστήματα.* Odense, Δανία. [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) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2020)

Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, 2015β. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών για την προώθηση των ενταξιακών πρακτικών. Μελέτη περίπτωσης προσεγγίσεων για την κατάρτιση και την υποστήριξη της ενταξιακής πρακτικής των εκπαιδευτικών].* (V. Donnelly,συντ.). Odense, Δανία. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2020)

Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας: Επισκόπηση βιβλιογραφίας].* (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly και M. Turner‑Cmuchal, συντ.). Odense, Δανία.   
[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) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2021)

Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, 2020α. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks* [*Ενταξιακή σχολική ηγεσία: Πρακτικός οδηγός για την ανάπτυξη και αναθεώρηση πλαισίων πολιτικής].* (M. Turner-Cmuchal και E. Óskarsdóttir, συντ.). Odense, Δανία. [www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (Τελευταία πρόσβαση: Σεπτέμβριος 2021)

Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, 2020β. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Επαγγελματική Μάθηση Εκπαιδευτικών για την Ένταξη: Έκθεση Μεθοδολογίας].* (A. De Vroey και Σ. Συμεωνίδου, συντ.). Odense, Δανία.   
[www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](http://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2021)

Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, χωρίς ημερομηνία. *Glossary [Γλωσσάριο]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (Τελευταία πρόσβαση: Σεπτέμβριος 2021)

Ινστιτούτο Στατιστικής της UNESCO, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education [Εγχειρίδιο για τη μέτρηση της ισοτιμίας στην εκπαίδευση]*. Μόντρεαλ: Ινστιτούτο Στατιστικής της UNESCO. [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) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2020)

ΟΟΣΑ, 2017. «Students’ well-being: What it is and how it can be measured» [Ευημερία των μαθητών: Τι είναι και πώς μπορεί να μετρηθεί], στα *Αποτελέσματα του PISA 2015 (Τόμος III):* Ευημερία των μαθητών. Παρίσι: Έκδοση ΟΟΣΑ. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2021)

Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2017. *Συμπεράσματα του Συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών, συνελθόντων στο πλαίσιο του Συμβουλίου, για την ένταξη με σεβασμό στην πολυμορφία για την επίτευξη υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης για όλους.* (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29) (Τελευταία πρόσβαση: Νοέμβριος 2021)

1. Το παρόν έγγραφο περιέχει τόσο εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς συνδέσμους. Οι εσωτερικοί σύνδεσμοι οδηγούν σε ορισμούς όρων στο γλωσσάριο ή σε σχετικά τμήματα του εγγράφου. [↑](#footnote-ref-2)