

**Koolijuhid mängivad kaasavama haridussüsteemi saavutamisel olulist rolli ja mõjutavad tugevalt õppurite tulemusi.**

Nimetatud teguritest tulenevalt on kooli juhtimise temaatika saanud viimastel aastatel suurema tähelepanu osaliseks. Kooli juhtimise profiili ja sellega seotud ülesannete keerukuse kasvuga koos on kasvanud ka arusaam toetuse vajalikkusest.

Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agenduur (agenduur) töötas välja projekti kooli juhtimisega seotud laiemate arutelude teadlikkuse suurendamiseks nii poliitika kui praktikaga seotud sidusrühmades. Kaasava koolijuhtimise toetamise (SISL) raames uuriti, kuidas oleks võimalik riiklike ja kohaliku tasandi poliitikaraamistike ja toetusmehhanismide kaudu kaasavat juhtimist koolitasemel tõhusalt arendada ja edendada.

Saadaval on järgmised SISL-i väljundid:

- **rahvusvaheliste ja Euroopa poliitikadokumentide ja suuniste ülevaade;**
- **ülevaade rahvusvahelisest ja Euroopa kirjandusest** (pärast 2012) põhitervimite kohta kasutatavate mõistete kokkuleppimiseks ja kaasava koolijuhtimise poliitika ja praktika aluspõhimõtete tuvastamiseks;
- **riiklik uuring** analüüsima, millisel määral toetavad erinevate riikide poliitikad kaasava koolijuhtimise praktikat;
- kaasava koolijuhtimise arendamiseks ja ülevaatuseks välja töötatud **poliitikaraamistik;**
- poliitikaraamistiku alusel osapoolte ühiste arutelude suunamiseks loodud **enesehindamisvahend**. See sisaldab suuniseid vahendi rakendamiseks ja kohandamiseks riikide praeguses kontekstis.

Poliitika põhisõnumite kokkuvõttes on esitatud nimetatud projekti väljundite peamised järeldused.

## KAASAVA KOOLIJUHTIMISE ALUSED

Kaasavat haridust käsitletakse selle kõige laiemas mõttes. Eesmärk on soodustada osalust, parandada sooritust, toetada heaolu ja tekitada kuuluvustunne **kõigi** õppurite seas, sh kõige enam kõrvalejätmise ohus õppurid. See arusaam on vastavuses agenduari kaasava hariduse süsteeme puudutava seisukohaga.

**Kooli saab juhtida üks juht või tõhususe huvides koostöine juhtmeeskond, juhtimine võib olla jaotatud mitme erineva koolis tegutseva või kooliga seotud võtmeisiku vahel.**

Juhtimise all mõistetakse jagatud või paljude isikute vahel jaotatud korralduslikku funktsiooni. Juriidiline nägemus juhtimisest võib eeldada ühte juhti. Siiski peab uurimuspõhine lähenemine juhtimist kollektiivseks nähtuseks.

Eristatakse üldist **koolijuhtimist** ja **kaasavat koolijuhtimist**.

„**Koolijuht**“ osutab kõigile isikutele, kes on koolides ja õpikogukondades juhtpositsioonil. „**Kaasav koolijuht**“ võib viidata nii ametlikele juhtpositsioonidele kui ka koolide sellistele positsioonidele, kus rakendatakse praktikas juhtimist.

**Kaasav koolijuhtimine on mõeldud konkreetselt ebaõigluse kõrvaldamiseks kogukonna ja kõikide õppurite täieliku osaluse edendamiseks.**

Ka kaasavat koolijuhtimist käsitletakse kõige laiemas tähenduses ning see ei piirdu lihtsalt korraldusega. See keskendub kaasavale kultuurile, kus toetatakse kõigi sidusrühmade koostöötamist, mitmekesisuse väärtustamist ja tagamist, et **kõik** õppurid, sh need, kes on kõige rohkem kõrvalejätmise ohus, saaksid kvaliteetse hariduse.

**Iga koolijuhi eesmärgiks peaks olema olla kaasav koolijuht ja juhtida kooli kaasamist soodustaval moel, ka juhul, kui koolijuhtimine leiab aset erinevate koolide kontekstis, kus arendatakse kaasavat kultuuri ja praktikat erineval moel.**

## KAASAVA KOOLIJUHTIMISE MÕISTMINE



Erinevad juhtimismudelid ja poliitikahoovad on kaasavas koolijuhtimises olulised. Need hõlmavad kaasava koolijuhtimise tuumfunktsioone ja -rolle ning vastutusalasid, samuti põhilisi poliitikahoovaid, mis aitavad koolijuhtidel neid ellu viia.

### **Kaasava koolijuhtimise tuumfunktsioonid**

Koolijuhtidel peab olema võimalus arendada tänapäevastes mitmekülgses koolides vajalikke mitmesuguseid pädevusi. Nad ei saa enam üksi töötada ja peaksid kaasama juhtimisülesannetes jagamise ja kohustuste jaotamise teel ka teisi ning tegema koostööd erinevate kogukonna ja kõrgema tasandi partneritega. Nende võimalikku rolli laiema süsteemireformi muutuste juhtijana tuleks selgelt tunnustada.

Uuringus on tuvastatud kolm peamist juhtfunktsiooni, mida tuleb kaasavate koolide tõhusaks toimimiseks täita. Nendeks on suuna määratlemine, organisatsiooniline areng ja inimareng.

- **Suuna määratlemine:** juhtimine on oluline strateegilise suuna andmise seisukohast, põhinedes väärtustel, mis loovad aluse kaasavale praktikale, ja arutlusviisil, mis toetab kaasavat praktikat.

- **Organisatsiooniline areng:** juhid ja juhtmeeskonnad vastutavad kollegiaalse, interaktiivse ning õpetajatele ja õppuritele suunatud koolikultuuri säilitamise eest kogu haridusprotsessi vältel. Nende funktsioonide täitmine võimaldab koolijuhtidel luua kaasava koolikultuuri, mille keskmeks on õpikeskkond, mille iga õppur on väärtuslik osaleja, kellelt eeldatakse kvaliteetse hariduse omandamist.
- **Inimareng:** juhtimine on õpetamiskvaliteedi, õppurite saavutuste koolitaseme olulisima mõjuri peamisi edendajaid. Selle strateegilise rolli jaoks on toetus, seire ja õpetamispraktika hindamine kesksel kohal.

Nende funktsioonide täitmine aitab juhtijatel arendada kaasavama õpikeskkonna. Lisaks nimetatud funktsioonide täitmisele peab **kaasav koolijuhtimine** tegelema ebaõigluse kõrvaldamisega kogukonna ja täieliku osaluse edendamiseks. Seega on **kaasavatel koolijuhtidel** nägemus, mille kohaselt „igas vanuses õppuritele“ pakutakse „kohalikus kogukonnas koos sõprade ja kaaslastega“ sisukat ja kvaliteetset haridust.<sup>1</sup>

### Kaasava koolijuhtimise rollid ja vastutusala haridussüsteemides

Kaasavad koolijuhid peavad täitma ülaltoodud tuumafunktsioonide saavutamiseks teatud rolle ja vastutusalasid. Nad vastutavad poliitika ja seadusandluse parema kaasava hariduse praktikaks muutmise eest, kujundades oma koolikeskkonna ja osapoolte seisukohalt olulisi poliitikaid.

Selleks peavad nad täitma haridussüsteemi raames oma rolle ja vastutusalasid nii üksikõppuri, kooli kui kogukonna ja riiklikul/piirkondlikul tasandil.

## INDIVIIDI TASAND



- Õppurikeskse praktika mõjutamine / õppurite kuulamine, personaliseerimine (kese)
- Veendumine, et õpetajad võtavad kõigi õppurite ees vastutuse
- Uuendusliku ja paindliku tõendus põhise pedagoogika/praktika toetamine klassiruumis
- Õpetamiskogemuse seire ja kõigile kvaliteetse hariduse kindlustamine
- Koostöökultuuri arendamine – positiivsed ja usalduslikud suhted
- Andmetepõhisus õpetajate eneseanalüüsis ja pidevas arengus

## KOOLI TASAND



- Koolikorralduse ja ressursside suunamine ja mõjutamine õigluse põhimõtete kohaselt
- Õpikogukonna kaasamine enesehindamisse ja koolis käimasoleva parendamise toetamiseks andmete analüüsimine
- Professionaalsete arenguvõimaluste tagamine
- Pideva toe tagamine kõikidele osapooltele
- Kõikide eetilise tagamisele pühendumine
- Õppekava ja hindamise eesmärgipärasuse ja kõigi õppurite vajadustele vastamise tagamine
- Kõikide perekondade aktiivne kaasamine

<sup>1</sup> Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur 2015. *Agentuuri seisukohavõtt kaasava hariduse süsteemide suhtes*. Odense, Taani. [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), lk 1

## KOGUKONNA TASAND



- Tugiametitega, muudel süsteemi tasanditel teiste koolide/asutustega ja kogukonna äridega partnerluste loomine
- Kooli mitmekesisussuutlikkuse täiustamine uurimistöösse kaasamise ja koostöise professionaalse arendustegevuse kaudu, nt ülikoolides.
- Inimressursside haldamine, ühise kaasavuse nägemuse järgimise kindlustamine
- Finantsressursside juhtimine, et täita kogu koolikogukonna vajadused

## RIIKLIK/PIIRKONDLIK TASAND



- Riikliku poliitika väljatöötamise mõjutamine õigluse ja kaasava hariduse vallas nõuandmise ja suhtlemise teel
- Poliitikate tõlgendamine ja rakendamine kooli konteksti ja väärtustega sobival moel ning õppekava ja hindamise raamistikke, professionaalset arengut, rahastamist ja ressursside jaotust ning kvaliteedianalüüsi ja vastutust puudutavate kooli tasandi muutuste juhtimine

### Joonis 1. Kaasava koolijuhtimise rollid ja vastutusala erinevatel haridustasanditel

Kaasava koolijuhtimise rollid ja vastutusala ei ole sõltumatud seda mõjutavatest poliitikatest. **Toetavad poliitikameetmed** peavad võimaldama üksikutel koolijuhtidel või juhtkondadel nende nägemuse poole püüelda.

### Põhilised kaasavat koolijuhtimist toetavad poliitikafoovad

**Kaasavat koolijuhtimist toetavad poliitikameetmed on sätestatud õigusraamistikus, millega on üheselt määratletud kaasava hariduse mõiste ning milles on kindlaks tehtud saadaolevad ressursid, milliseid otsuseid on võimalik langetada ja mille eest juhid vastutavad.**

Koolijuhtimise ja koolijuhtide kohta on olemas üldised raamistikud, kuid neis puudub valdavalt **kaasava** koolijuhtimise mõõde.

Kaasavate koolijuhtide toetamiseks ülaltoodud rollide ja tuumfunktsioonide täitmisel peaksid koolijuhtimise poliitika sätestama kolm peamist poliitikafooba: juurdepääs, autonoomsus ja vastutus. Need mõjutavad seda, kuidas koolijuhtidel on võimalik täita oma rolle ja vastutusalasid. Nende abil on võimalik määrata koolijuhi tõhusus kaasava kooli loomisel ja juhtimisel.

Peasjalikult peab koolijuhtidel olema **juurdepääs** järgmisele:

- toetus, nii ametlikes arenguvõimalustes kui ka laiemas koostöös kõikide süsteemitasandite kolleegide ja muude osapooltega;
- ressursid tööjõu võimekuse arendamiseks koolituste, meeskonnatöö ja teabevahetuse kaudu.

Koolijuhid vajavad kooli strateegilise suuna, arengu ja korralduse osas tõendus põhiste otsuste langetamiseks **autonoomsust**. Need võivad hõlmata järgmisi otsustusalasid:

- õppekava, hindamist ja akrediteerimist puudutavate raamistike kohandamine, et tagada kõrged ootused ja kohaliku kogukonna õppurite vajaduste täitmine;
- õpetajate ja töötajate ametisse määramine ja arendamine;
- ennetustöö muude ametite ja kohaliku kogukonnaga;
- rahastamine ja õiglase ressursside jaotus.

**Vastutuse** osas peavad koolijuhid:

- olema suutelised määratleda nägemuse, väärtused ja tulemused, mille eest nemad (ja teised osapooled) soovivad vastutada (nt õiglus, mittediskrimineerimine ja kõikide õppurite isiklike, sotsiaalsete ja akadeemiliste nõuete täitmine);
- vastutama (õppurite, perekondade, kohaliku kogukonna ees) mehhanismide kaudu, mis on kooskõlas muude poliitikavaldkondadega, kindlustades kaasava hariduse poliitika ja praktika toetamise;
- täitma koos põhiosapooltega juhtrolli seires, eneseülevaatuses ja hindamises, et anda informatsiooni õppurite tulemuste kohta ja arutleda andmete üle käimasoleva arengu uurimiseks.

Euroopa ja rahvusvahelise kirjanduse ja poliitika analüüsist selgus, et vastutusmeetmete põhifookus ei pruugi olla kooskõlas ressursside, toe ja professionaalse arengu kättesaadavuse tasemega ega koolijuhtide autonoomsuse ulatusega seoses tuumfunktsioonide täitmisega suuna määratlemise, organisatsioonilise arengu ja inimarengu vallas.

## KAASAVATE LÄHENEMISTE VÄLJATÖÖTAMINE JA TOETAMINE

Poliitikaraamistiku ja eelkõige enesehindamisvahendi väljatöötamisel oli peamiseks eesmärgiks leida tasakaal koolijuhtide vastutusalasasse kuuluvate **standardite** ning nende saavutamiseks pakutava **poliitilise toe** vahel.

**On väga oluline, et poliitikad toetaksid hariduses õiglust, võrdsust ja heaolu soodustava tööhusa ja kaasava koolijuhtimise arendamist ja elluviimist. Selle saavutamiseks tuleb tuvastada koolijuhtidele esitatavate standardite ja neile kättesaadavate toetavate poliitikameetmete vahelised lüngad.**

### **Kaasavat koolijuhtimist toetavate poliitikaraamistike väljatöötamine**

Poliitikaraamistik aitab riikidel toetada koolijuhtimist, töötades kõikide õppurite täieliku osaluse võimaldamise, nende saavutuste parandamise ja nende heaolu ja kuuluvustunde toetamise nimel. See on kooskõlas agentuuri ja liikmesriikide pingutustega laiemas ühiskonnas pikaajalise kaasatuse soodustamisel.

Poliitikaraamistikku saab kasutada koostöös, teabevahetuses või otsuste langetamisel. Eesmärgiks võib olla üksikasjalikuma poliitikakogumi loomise suunamine, käimasolev haldus ja seire või olemasolevate poliitikate edasiarendamine kaasava hariduse laiemal eesmärgi saavutamiseks.

Poliitikaraamistik võib hõlmata järgmist:

- **Uute poliitikate väljatöötamise panustamine või aluse andmine:** see annab kaasavale koolijuhtimisele suunatud poliitika või laiemates kaasavat haridust puudutavates poliitikates koolijuhtimise käsitlemiseks vajalike põhielementide kava.
- **Olemasolevate poliitikate ja poliitikaraamistike ülevaatus ja edasise arendamise toetamine:** Poliitikaraamistikus tõdetakse, et kaasava koolijuhtimise toetus võib esineda eraldiseisvas poliitikas või sektoriülesena erinevates poliitikates ja poliitika tasandites. Kui on olemas üldine kaasava koolijuhtimise või koolijuhtimise poliitika, siis võib poliitikaraamistik aidata järgmisega:  
  
kaasavat koolijuhtimist toetava olemasoleva poliitika ülevaatus ja täiustamine;  
üldise koolijuhtimise poliitika väljatöötamine kaasavat lähenemist tagaval moel.
- **Enesehindamisele sütitamine (eriti seoses kaasava koolijuhtimise käsitusega, koolijuhtide rolliga kaasavas hariduses ja juhtimiskoolitusega):** poliitikaraamistiku põhielemendid annavad poliitikate väljatöötamisest ja ülevaatuses sõltumatult raamistiku kaasava koolijuhtimise praktika ja koolijuhtide rollide üle arutlemiseks ja enesehindamiseks.

Poliitikaraamistik hõlmab järgmist:

- laiema **poliitikamandaat** koolijuhtimisele suunatud ja seda mõjutava poliitika vaatlemise kontekstis. Mandaadis viidatakse mitmele rahvusvahelisele ja Euroopa tasandil suunavale põhidokumendile. Seda võib laiendada riigile ainuomase konteksti, ajaloo ja arengusuunda määratlevate poliitikate ja seadusandluse kaudu.
- **Poliitika nägemus**, millega määratletakse poliitika eesmärk.
- **Juhtpõhimõtted**, mis annavad aluse kaasava koolijuhtimise toetamisele suunatud strateegiale või raamistikele. Kaasavat koolijuhtimist toetav poliitika ei pruugi olla eraldiseisev dokument, vaid võib olla põimitud paljudesse erinevatesse dokumentidesse. Paljude riikide kontekstis võivad sihid, eesmärgid ja strateegia sisalduda muudes hariduspoliitikates ja -tegevustes.
- **Poliitikasiht**, millega kehtestatakse kaasavas haridussüsteemis töö käigus saavutamiseks seatud eesmärk.
- **Poliitika eesmärgid**, mis tuleks kindlasti saavutada.
- **Standardite raamistik**, mis sisaldab koolijuhtimisel saavutamiseks mõeldud püüdluste kohta käivaid seisukohti.
- **Poliitikameetmed**, mis toetavad nimetatud standardite saavutamist.

**Kaasavat koolijuhtimist toetava poliitikaraamistiku visioon on see, et olemasolev ja väljatöötatav poliitika aitab koolijuhtkonnal ehitada üles kultuuri ja juurutada praktika, mille raames tagatakse kõikidele õppuritele õiglase koolikeskkonna raames sisukas, kvaliteetne haridus, kõrged ootused saavutuste osas, heaolu ja kuuluvustunne.**

Poliitikaraamistik austab riikide erinevusi. Tegemist on avaliku töövahendiga, mida iga riik saab vabalt kohandada vastavalt enda kontekstile.

### **Enesehindamise ja struktureeritud dialoogi toetamine poliitika ja praktika vaheliste lünkade täitmiseks**

Koolijuhtimise praktika ei ole sõltumatu seda mõjutavatest poliitikatest. Seega on poliitikaraamistiku esitatud üksikasjalikult väljapakutud **standardid**, mis on vajalikud selleks, et koolijuhtimine oleks kaasav, ning nimetatud standardite saavutamiseks vajalikud toetavad **poliitikameetmed**.

Enesehindamisvahend täiendab koolijuhtidele poliitika raames esitatavate ootuste ning koolijuhtide toetusvajaduse vahelise lõnga täitmiseks poliitikaraamistiku standardeid ja poliitikameetmeid. Juhitud ja keskendunud enesehindamise kaudu edendatakse kutsealast dialoogi ja poliitika arendamist koolidevahelise koostööga ja ka koolisisest ning eri poliitikataseemel.

Enesehindamisvahend on mõeldud:

- koolijuhtidele ja juhtkondadele, kes vajavad juhendamist kaasavate juhtimispraktikate omaksvõtmisel ning arendamisel;
- poliitikakujundajatele, kes vastutavad kaasava hariduse poliitikate kujundamise ja rakendamise eest riiklikul, piirkondlikul ja/või kohalikul tasemel.

Seda saavad kasutada kõik poliitikataseandid riiklikust kohaliku valitsustasandini.

Vahendi abil saavad koolijuhid ja juhtkonnad – ning poliitikakujundajad – hinnata, kui kaugel on nad teekonnal kaasava koolijuhtimise suunas. See pakub kolme enesehindamisvõimalust:

1. **refleksioon koolijuhtidele** kaasava praktika väljatöötamise kohta kaasava hariduse saavutamiseks. See võib keskenduda vahendi raamistikku kuuluva juhtimisfunktsiooni konkreetsele rollile või vaatenurgale;
2. **refleksioon poliitikakujundajatele** poliitikameetmete kohta, mida läheb vaja kaasavate koolijuhtide toetamiseks nende praktikas;
3. **ühisrefleksioon ja koolijuhtide dialoog poliitikakujundajatega** iga tegelemist vajava valdkonna põhiprobleemide kohta.

Suunavad küsimused abistavad osapooli refleksiooni käigus nii praktilisel kui poliitilisel tasandil, et leida vastused järgmistele küsimustele.

- Kus me praegu oleme?

- Mis on meie peamised tugevad omadused, väljakutsed ja edasise arengu võimalused?
- Millised valdkonnad vajavad prioriteetset tegelemist?

Koolijuhid ja poliitikakujundajad saavad kasutada suunavaid küsimusi **üheskoos** fookusrühmades, et arutada pärast prioriteetide tuvastamist vajaminevaid tegevusi.

Enesehindamisvahend arvestab erinevate riikide erinevaid poliitika ja praktika kontekste ning ekspertide ajapiiranguid haridusvaldkonnas. Seega on see kohandatav. Kuna eesmärgiks on ühine dialoog, siis tuleb ideaalis kasutada kõiki kolme enesehindamisvõimalust. Siiski saab esimest kahte võimalust kasutada eraldiseisvalt või ühele tuumfunktsioonile keskendudes ühise dialoogi lähtepunktina erinevatel tasanditel konkreetsete osapooltega. Dokumendis on ka juhend vahendi kasutamiseks ja kohandamiseks erinevate riikide kontekstis.

**Poliitikakujundajad saavad koolijuhtimisele suunatud poliitikameetmete olemasolu ja tõhusust puudutava suunatud refleksiooni ja struktureeritud dialoogi abil ülevaate valdkondadest, millega tuleb tegeleda. Poliitika ja praktika vaheliste lünkade tundmine võib aidata tasakaalustada seda, mille eest koolijuhid neile kättesaadavate ressursside raames vastutavad, ning nende otsustusautonoomsust oma koolis.**

Lisaväärtust pakub see, et struktureeritud dialoog toob välja uusi võimalusi kõikidel poliitika-tasanditel erinevate sidusrühmade vaheliseks teabevahetuseks ja koostööks.

## LÕPPMÄRKUSED



Agentuuri eesmärk on olla poliitikamuutmise aktiivne eestvedaja. Kogu töö on suunatud liikmesriikide pingutuste toetamisele, et saavutada kaasavate haridussüsteemide visioon. Seda kinnitatakse agentuuri **mitmeaastases tööprogrammis 2021–2027**. Selles on sätestatud, et agentuur „püüab toetada poliitikakujundajate pingutusi, et muuta tuvastatud kõikidele õppuritele mõeldud kvaliteetset kaasavat haridust puudutavad prioriteedid juurutamiseks vajalikeks praktilisteks tegevusteks“.<sup>2</sup>

Üheks selle elemendiks on poliitika ja praktika vaheline toetatud dialoog. Koolijuhtimise vallas on SISL-i projekti väljunditel võimalik panustada poliitika raames koolijuhtidele pandud ootuste ja koolijuhtide toetusvajaduse vaheliste lünkade täitmisse.

Kõik väljundid on tasuta kättesaadavad või avalikud materjalid. Need töötati välja osaluslähendamise kaudu riikide poolt, riikidega koos ning riikide jaoks. Sellega tagatakse, et need on kasutatavad, kohandatavad ja austavad riikide konkreetseid teekondi kaasavama haridussüsteemi suunas.

Lisateave ja kõik SISL-i projekti väljundid on kättesaadavad SISL-i veebilehel:  
**[www.european-agency.org/projects/SISL](http://www.european-agency.org/projects/SISL)**

<sup>2</sup> Euroopa Eriõppe ja Kaasava Hariduse Agentuur 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Mitmeaastane tööprogramm 2021–2027]. Odense, Taani.

[www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027](http://www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027), lk 5