

**Οι σχολικοί ηγέτες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην επίτευξη πιο ενταξιακών εκπαιδευτικών συστημάτων και επηρεάζουν σημαντικά τα αποτελέσματα των μαθητών.**

Οι παράγοντες αυτοί είχαν ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη επικέντρωση στο θέμα της σχολικής ηγεσίας τα τελευταία έτη. Όπως έχει αυξηθεί το προφίλ της σχολικής ηγεσίας και η πολυπλοκότητα των συνδεδεμένων καθηκόντων, έχει αυξηθεί και η αναγνώριση της ανάγκης για υποστήριξη.

Ο Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση (ο Φορέας) ανέπτυξε ένα πρόγραμμα για την τροφοδότηση ευρύτερων συζητήσεων σχετικά με τη σχολική ηγεσία σε όλες τις ομάδες εμπλεκόμενων φορέων στους τομείς της πολιτικής και της πρακτικής. Το πρόγραμμα Υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας (Supporting Inclusive School Leadership - SISL) διερευνήσε τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αναπτυχθεί και να προωθηθεί αποτελεσματικά η ενταξιακή ηγεσία σε επίπεδο σχολείου μέσω πλαισίων πολιτικής και μηχανισμών υποστήριξης σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

Διαθέσιμα είναι τα ακόλουθα αποτελέσματα του SISL:

- Μια **επισκόπηση των διεθνών και ευρωπαϊκών εγγράφων πολιτικής και καθοδήγησης.**
- Μια **ανασκόπηση της διεθνούς και ευρωπαϊκής βιβλιογραφίας** (μετά το 2012) για να συμφωνηθούν λειτουργικοί ορισμοί βασικών όρων και να προσδιοριστούν οι βασικές έννοιες που στηρίζουν την πολιτική και την πρακτική για την ενταξιακή σχολική ηγεσία.
- Μια **έρευνα ανά χώρα** για την ανάλυση του βαθμού στον οποίο οι πολιτικές των διαφόρων χωρών υποστηρίζουν την πρακτική της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας.
- Ενα **πλαίσιο πολιτικής** σχεδιασμένο για την υποστήριξη της ανάπτυξης και της αναθεώρησης της πολιτικής για την ενταξιακή σχολική ηγεσία.
- Ενα **εργαλείο αυτοαξιολόγησης** με βάση το πλαίσιο πολιτικής, το οποίο θα καθοδηγήσει τις κοινές συζητήσεις των εμπλεκόμενων φορέων. Περιλαμβάνει οδηγίες για την εφαρμογή και την προσαρμογή του εργαλείου σε υφιστάμενα πλαίσια χωρών.

Η παρούσα περίληψη των βασικών μηνυμάτων πολιτικής παρουσιάζει μια επισκόπηση των κύριων ευρημάτων από αυτά τα αποτελέσματα του προγράμματος.

## ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΙΑΚΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η ενταξιακή εκπαίδευση γίνεται αντιληπτή με την ευρύτερή της έννοια. Στόχος της είναι να καταστήσει δυνατή τη συμμετοχή των μαθητών, να βελτιώσει τις επιδόσεις, να υποστηρίξει την ευημερία και να δημιουργήσει την αίσθηση του ανήκειν για **όλους** τους μαθητές, συμπεριλαμβανομένων των περισσότερο ευάλωτων σε φαινόμενα αποκλεισμού. Η αντίληψη αυτή ευθυγραμμίζεται με τη Θέση του Φορέα για τα ενταξιακά εκπαιδευτικά συστήματα.

**Η σχολική ηγεσία μπορεί να ασκείται από έναν ηγέτη ή, για να είναι αποτελεσματική, από μια συνεργατική ομάδα ηγεσίας ή να κατανέμεται μεταξύ πολλών βασικών φορέων εντός ενός σχολείου ή φορέων που συνδέονται με αυτό.**

Η ηγεσία θεωρείται μια οργανωτική λειτουργία που επιμερίζεται ή κατανέμεται 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.

Υπάρχει διάκριση μεταξύ της **σχολικής ηγεσίας** γενικά και της **ενταξιακής σχολικής ηγεσίας**.

Ο όρος «**σχολικός ηγέτης**» αναφέρεται σε όλους όσους κατέχουν βασικούς ηγετικούς ρόλους σε σχολεία και κοινότητες μάθησης. Ο όρος «**ενταξιακός σχολικός ηγέτης**» μπορεί να αναφέρεται τόσο σε όσους κατέχουν επίσημες ηγετικές θέσεις όσο και σε όσους ασκούν την ηγεσία στην πρακτική τους μέσα στα σχολεία.

**Η ενταξιακή σχολική ηγεσία είναι ειδικά αφιερωμένη στην αντιμετώπιση της ανισότητας για την προώθηση της έννοιας της κοινότητας και την πλήρη συμμετοχή όλων των μαθητών.**

Ομοίως, η ενταξιακή σχολική ηγεσία νοείται με την ευρύτερη έννοια και υπερβαίνει την απλή οργάνωση. 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.

**Κάθε σχολικός ηγέτης θα πρέπει να στοχεύει στο να είναι ενταξιακός σχολικός ηγέτης και να ασκεί σχολική ηγεσία που προωθεί την ένταξη, ακόμη και αν η σχολική ηγεσία λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά σχολικά πλαίσια που αναπτύσσουν ενταξιακές κουλτούρες και πρακτικές με διαφορετικούς τρόπους.**

## ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΤΑΞΙΑΚΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ



Διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας και μοχλοί πολιτικής είναι σημαντικά για την ενταξιακή σχολική ηγεσία. Αυτά περιλαμβάνουν τις βασικές λειτουργίες, τους ρόλους και τις ευθύνες της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας, καθώς και τους βασικούς μοχλούς πολιτικής που υποστηρίζουν τους σχολικούς ηγέτες για την εκπλήρωσή τους.

### Βασικές λειτουργίες της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας

Οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν το ευρύτερο φάσμα ικανοτήτων που απαιτούνται στα σημερινά ποικιλόμορφα σχολεία. Δεν μπορούν πλέον να εργάζονται μόνοι τους και θα πρέπει να εμπλέκουν και άλλους, μοιράζοντας και κατανέμοντας τα καθήκοντα ηγεσίας και συνεργαζόμενοι με ένα φάσμα εταίρων στην κοινότητα και πέραν αυτής. Ο δυνητικός τους ρόλος ως διαχειριστές αλλαγών στην ευρύτερη μεταρρύθμιση του συστήματος θα πρέπει να αναγνωρίζεται σαφώς.

Η έρευνα έχει εντοπίσει τρεις κύριες λειτουργίες ηγεσίας που πρέπει να εκτελούνται για την αποτελεσματική λειτουργία των ενταξιακών σχολείων. Αυτές είναι ο καθορισμός της κατεύθυνσης, η οργανωτική ανάπτυξη και η ανθρώπινη ανάπτυξη.

- **Καθορισμός της κατεύθυνσης:** Η ηγεσία είναι σημαντική για την παροχή στρατηγικής κατεύθυνσης, με έμφαση στις αξίες που υπογραμμίζουν την πρακτική ένταξης και στην επιχειρηματολογία που υποστηρίζει την πρακτική ένταξης.

- **Οργανωτική ανάπτυξη:** Οι ηγέτες και οι ομάδες ηγεσίας 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. Η άσκηση των εν λόγω καθηκόντων επιτρέπει στους σχολικούς ηγέτες να δημιουργήσουν μια ενταξιακή σχολική κουλτούρα με επίκεντρο το μαθησιακό περιβάλλον, όπου κάθε μαθητής είναι ένας πολύτιμος συμμετέχων που αναμένεται να επιτύχει μέσω ποιοτικής εκπαίδευσης.
- **Ανθρώπινη ανάπτυξη:** 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 υποστήριξη, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της διδακτικής πρακτικής βρίσκονται στο επίκεντρο αυτού του στρατηγικού ρόλου.

Η εκπλήρωση αυτών των λειτουργιών υποστηρίζει τους ηγέτες ώστε να αναπτύξουν ένα πιο ενταξιακό περιβάλλον μάθησης. Εκτός από την εκπλήρωση αυτών των λειτουργιών, η **ενταξιακή σχολική ηγεσία** πρέπει να αντιμετωπίζει την ανισότητα για τη δημιουργία της κοινότητας και την πλήρη συμμετοχή όλων των μαθητών. Ως εκ τούτου, 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».<sup>1</sup>

### Ρόλοι και αρμοδιότητες της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών συστημάτων

Οι ενταξιακοί σχολικοί ηγέτες πρέπει να εκπληρώνουν ορισμένους ρόλους και ευθύνες για την εκτέλεση των προαναφερθέντων βασικών λειτουργιών. Είναι υπεύθυνοι για τον μετασχηματισμό της πολιτικής και της νομοθεσίας σε βελτιωμένη ενταξιακή εκπαιδευτική πρακτική, διαμορφώνοντας πολιτικές που συνδέονται με το σχολικό τους περιβάλλον και τους εμπλεκόμενους φορείς.

Για να το επιτύχουν αυτό, πρέπει να εκπληρώσουν τους ρόλους και τις ευθύνες τους σε επίπεδο μαθητή, σχολείου, κοινότητας και σε εθνικό/περιφερειακό επίπεδο εντός του εκπαιδευτικού συστήματος.

#### ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



- Επηρεάζουν τις πρακτικές με επίκεντρο τον μαθητή/πρακτικές που λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις των μαθητών, την εξατομίκευση (κέντρο)
- Διασφαλίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν την ευθύνη για όλους τους μαθητές
- Υποστηρίζουν την καινοτομία και ευέλικτη παιδαγωγική/πρακτική εντός της τάξης που βασίζεται σε αποδείξεις
- Παρακολουθούν την πρακτική στην τάξη, διασφαλίζοντας υψηλής ποιότητας εκπαίδευση για όλους
- Αναπτύσσουν μια κουλτούρα συνεργασίας – θετικές σχέσεις εμπιστοσύνης
- Χρησιμοποιούν τα δεδομένα ως βάση για τον εκπαιδευτικό αναστοχασμό και τη συνεχή βελτίωση

#### ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



- Καθοδηγούν και επηρεάζουν τη σχολική οργάνωση και τους πόρους σύμφωνα με τις αρχές της ισοτιμίας
- Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή της κοινότητας μάθησης στην αυτοαξιολόγηση και προβληματίζονται σχετικά με τα δεδομένα που θα συμβάλλουν στη συνεχή σχολική βελτίωση
- Παρέχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης
- Εξασφαλίζουν τη συνεχή υποστήριξη για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς
- Δεσμεύονται έναντι των ηθικών αξιών κάθε ατόμου
- Διασφαλίζουν ότι το αναλυτικό πρόγραμμα και η αξιολόγηση είναι κατάλληλα για τον επιδιωκόμενο σκοπό και ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των μαθητών
- Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων των οικογενειών

<sup>1</sup> Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, 2015. *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), σ. 1

## ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ



- Δημιουργούν συνεργασίες με φορείς υποστήριξης, άλλα σχολεία/ιδρύματα σε άλλα επίπεδα του συστήματος και επιχειρήσεις στην κοινότητα
- Δημιουργούν σχολικές ικανότητες για την ετερογένεια μέσω της ερευνητικής συμμετοχής και συνεργατικών δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης, π.χ. με πανεπιστήμια
- Διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους, εξασφαλίζοντας τη δέσμευση στο κοινό όραμα της ένταξης
- Διαχειρίζονται οικονομικούς πόρους για να καλύψουν τις ανάγκες ολόκληρης της σχολικής κοινότητας

## ΕΘΝΙΚΟ/ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



- Επηρεάζουν την ανάπτυξη της εθνικής πολιτικής σχετικά την ισοτιμία και την ενταξιακή εκπαίδευση μέσω διαβουλεύσεων και επικοινωνίας
- Υλοποιούν και εφαρμόζουν πολιτικές με τρόπους κατάλληλους για το σχολικό πλαίσιο και τις αξίες τους και διαχειρίζονται τις αλλαγές σε σχολικό επίπεδο όσον αφορά το αναλυτικό πρόγραμμα και τα πλαίσια αξιολόγησης, την επαγγελματική ανάπτυξη, τη χρηματοδότηση και την κατανομή των πόρων, την ανάλυση της ποιότητας και τη λογοδοσία

### Σχήμα 1 Ρόλοι και αρμοδιότητες της σχολικής ηγεσίας σε διάφορα επίπεδα της εκπαίδευσης

Οι ρόλοι και οι ευθύνες για την ενταξιακή σχολική ηγεσία δεν είναι ανεξάρτητα 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 τους.

### Βασικοί μοχλοί πολιτικής για τη στήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας

**Τα υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής για την ενταξιακή σχολική ηγεσία υπάρχουν μέσα σε ένα ρυθμιστικό πλαίσιο που ορίζει καθολικά την ενταξιακή εκπαίδευση και καθορίζει ποιοι πόροι είναι διαθέσιμοι, ποιες αποφάσεις μπορούν να ληφθούν και για ποια πράγματα θεωρούνται υπεύθυνοι οι ηγέτες.**

Υπάρχουν γενικά πλαίσια για τη σχολική ηγεσία και τους σχολικούς ηγέτες, αλλά σε μεγάλο βαθμό στερούνται τη διάσταση της **ενταξιακής** σχολικής ηγεσίας.

Για να υποστηριχθούν οι ενταξιακοί σχολικοί ηγέτες ώστε να εκπληρώσουν τους προαναφερθέντες ρόλους και τις βασικές λειτουργίες, οι πολιτικές για τη σχολική ηγεσία θα πρέπει να παρέχουν τρεις βασικούς μοχλούς πολιτικής: πρόσβαση, αυτονομία και λογοδοσία. Αυτοί επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι σχολικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να ασκούν τα καθήκοντά τους και να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους. Μπορούν να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολικού ηγέτη στη δημιουργία και την καθοδήγηση ενός ενταξιακού σχολείου.

Συγκεκριμένα, οι σχολικοί ηγέτες χρειάζονται **πρόσβαση** σε:

- υποστήριξη, τόσο από επίσημες ευκαιρίες ανάπτυξης όσο και από μεγαλύτερη συνεργασία με συναδέλφους και άλλους εμπλεκόμενους φορείς σε όλα τα επίπεδα του συστήματος
- πόρους για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού μέσω της κατάρτισης, της ομαδικής εργασίας και της ανταλλαγής γνώσεων.

Οι σχολικοί ηγέτες χρειάζονται **αυτονομία** για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση, την ανάπτυξη και την οργάνωση του σχολείου. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με:

- την προσαρμογή του αναλυτικού προγράμματος, των πλαισίων αξιολόγησης και πιστοποίησης, ώστε να διασφαλίζεται ότι δημιουργούν υψηλές προσδοκίες και ανταποκρίνονται στις ανάγκες της τοπικής κοινότητας και των μαθητών·
- τον διορισμό και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και του προσωπικού·
- την ενεργό συνεργασία με άλλους φορείς και την τοπική κοινότητα·
- τη χρηματοδότηση και τη δίκαιη κατανομή των πόρων·

Όσον αφορά τη **λογοδοσία**, οι σχολικοί ηγέτες πρέπει:

- να είναι σε θέση να καθορίζουν το όραμα, τις αξίες και τα αποτελέσματα για τα οποία αυτοί (και άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς) επιθυμούν να λογοδοτούν (π.χ. ιστιμιά, μη διακριτική μεταχείριση και ικανοποίηση των προσωπικών, κοινωνικών και ακαδημαϊκών απαιτήσεων όλων των μαθητών)·
- 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·
- να διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στην παρακολούθηση, την αυτοαξιολόγηση 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·

Από την ανάλυση της ευρωπαϊκής και διεθνούς βιβλιογραφίας και πολιτικής προέκυψε ότι η εστίαση των μέτρων λογοδοσίας δεν συνάδει πάντα με το επίπεδο πρόσβασης σε πόρους, την υποστήριξη και την επαγγελματική ανάπτυξη και τον βαθμό αυτονομίας που έχουν οι σχολικοί ηγέτες κατά την εκπλήρωση των βασικών τους λειτουργιών, δηλαδή του καθορισμού της κατεύθυνσης, της οργανωτικής ανάπτυξης και της ανθρώπινης ανάπτυξης.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΝΤΑΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ



Η εξεύρεση της ισορροπίας μεταξύ των **προτύπων** για τα οποία λογοδοτούν οι σχολικοί ηγέτες και της **υποστήριξης πολιτικής** που προσφέρεται για την επίτευξή τους ήταν το βασικό ενδιαφέρον κατά την ανάπτυξη του πλαισίου πολιτικής και ιδίως του εργαλείου αυτοαξιολόγησης.

**Είναι σημαντικό οι πολιτικές να υποστηρίζουν την ανάπτυξη και την εφαρμογή αποτελεσματικής και ενταξιακής σχολικής ηγεσίας που μπορεί να ενισχύσει την ιστιμιά, την ισότητα και την ευημερία στην εκπαίδευση. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο να εντοπιστούν τα κενά μεταξύ των προτύπων για τα οποία λογοδοτούν οι σχολικοί ηγέτες και των υποστηρικτικών μέτρων πολιτικής που είναι διαθέσιμα σε αυτούς.**

### Ανάπτυξη πλαισίων πολιτικής για τη στήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας

Το πλαίσιο πολιτικής βοηθάει τις χώρες να στηρίξουν τη σχολική ηγεσία ώστε να εργαστεί για την πλήρη συμμετοχή όλων των μαθητών, τη βελτίωση των επιδόσεών τους και την υποστήριξη της ευημερίας τους και της αίσθησης του ανήκειν. Αυτό συνάδει με τις προσπάθειες του Φορέα και των χωρών μελών του για την προώθηση της μακροπρόθεσμης ένταξης στην ευρύτερη κοινωνία.

Το πλαίσιο πολιτικής μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη συνεργασία, ανταλλαγή ή λήψη αποφάσεων. Στόχος μπορεί να είναι η καθοδήγηση ενός λεπτομερέστερου συνόλου πολιτικών, η συνεχής διατήρηση ή παρακολούθησή τους ή η περαιτέρω ανάπτυξη των υφιστάμενων πολιτικών για την επίτευξη του ευρύτερου στόχου της ενταξιακής εκπαίδευσης.

Το πλαίσιο πολιτικής μπορεί:

- **Να συμβάλει και να προσφέρει μια βάση για την ανάπτυξη νέων πολιτικών:** Προσφέρει ένα σχέδιο βασικών στοιχείων που πρέπει να συμπεριληφθούν σε πολιτικές που επικεντρώνονται στην υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας ή να εξετάσουν τον ρόλο της σχολικής ηγεσίας σε ευρύτερα πλαίσια πολιτικής για την ενταξιακή εκπαίδευση.
- **Να υποστηρίζει την αναθεώρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη των υφιστάμενων πολιτικών και πλαισίων πολιτικής:** Το πλαίσιο πολιτικής αναγνωρίζει ότι η στήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας μπορεί να υφίσταται ως μεμονωμένη πολιτική ή να είναι διατομεακή σε διάφορες πολιτικές και σε διαφορετικά επίπεδα πολιτικής. Οπου υπάρχει πολιτική για την ενταξιακή σχολική ηγεσία ή για τη σχολική ηγεσία γενικά, το πλαίσιο πολιτικής μπορεί να συμβάλει:  
  
στην αναθεώρηση και τη βελτίωση της υφιστάμενης πολιτικής που υποστηρίζει την ενταξιακή σχολική ηγεσία·  
στην ανάπτυξη της υφιστάμενης γενικής πολιτικής για τη σχολική ηγεσία ώστε να διασφαλιστεί μια ενταξιακή προσέγγιση.
- **Να αποτελέσει το έναυσμα για την αυτοαξιολόγηση (ιδίως όσον αφορά την έννοια της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας, τους ρόλους των σχολικών ηγετών στην ενταξιακή εκπαίδευση και την εκπαίδευση στον τομέα των ηγετικών ικανοτήτων):** Ανεξάρτητα από την ανάπτυξη ή την αναθεώρηση πολιτικών, τα βασικά στοιχεία του πλαισίου πολιτικής προσφέρουν ένα πλαίσιο για συζήτηση και αυτοαξιολόγηση σχετικά με την πρακτική της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας και τους ρόλους των σχολικών ηγετών.

Το πλαίσιο πολιτικής περιλαμβάνει:

- Μια ευρύτερη **πολιτική εντολή** για την πλαισίωση της πολιτικής που επικεντρώνεται στη σχολική ηγεσία και την επηρεάζει. Η εντολή παραπέμπει σε διάφορα έγγραφα κατευθυντήριων γραμμών σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο. Μπορεί να επεκταθεί με πολιτικές και νομοθεσία που παρέχουν το μοναδικό πλαίσιο, την ιστορία και την αναπτυξιακή πορεία της χώρας.
- Ενα **όραμα πολιτικής** που περιγράφει το ιδανικό το οποίο επιδιώκει να επιτύχει η πολιτική.
- **Κατευθυντήριες γραμμές** που στηρίζουν τη στρατηγική ή τα πλαίσια για την υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας. Η πολιτική για την υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας μπορεί να μην είναι ένα αυτόνομο έγγραφο, αλλά να είναι ενσωματωμένο σε πολλά άλλα. Σε πολλά πλαίσια χωρών, οι σκοποί, οι στόχοι και οι στρατηγικές ενσωματώνονται σε άλλες εκπαιδευτικές πολιτικές και δράσεις.
- Ενας **στόχος πολιτικής** που παρέχει έναν στόχο που πρέπει να επιτευχθεί μέσω της εργασίας στο πλαίσιο του ενταξιακού εκπαιδευτικού συστήματος.
- **Στόχοι πολιτικής** που πρέπει συγκεκριμένα να επιτευχθούν.
- Ενα **πλαίσιο προτύπων**, τα οποία είναι δηλώσεις φιλοδοξιών που πρέπει να επιτύχει η σχολική ηγεσία.
- **Μέτρα πολιτικής** που υποστηρίζουν την επίτευξη των εν λόγω προτύπων.

Το όραμα ενός πλαισίου πολιτικής για την υποστήριξη της ενταξιακής σχολικής ηγεσίας είναι ότι η υπάρχουσα και η αναπτυσσόμενη πολιτική υποστηρίζει τη σχολική ηγεσία για να οικοδομήσει μια κουλτούρα και να εφαρμόσει μια πρακτική στην οποία όλοι οι μαθητές θα έχουν ουσιαστική, υψηλής ποιότητας εκπαίδευση, υψηλές προσδοκίες για τις επιδόσεις τους, ευημερία και αίσθηση ότι ανήκουν σε ένα ισότιμο σχολικό περιβάλλον.

Το πλαίσιο πολιτικής σέβεται τις διαφορές των χωρών. Είναι ένα εργαλείο ανοικτού κώδικα, το οποίο κάθε χώρα είναι ελεύθερη να προσαρμόσει στο αντίστοιχο πλαίσιο της.

### Υποστήριξη της αυτοαξιολόγησης και του δομημένου διαλόγου για τη γεφύρωση των κενών μεταξύ πολιτικής και πρακτικής

Η πρακτική της σχολικής ηγεσίας δεν είναι ανεξάρτητη από τις πολιτικές που την επηρεάζουν. Συνεπώς, το πλαίσιο πολιτικής παρουσιάζει λεπτομερώς τα προτεινόμενα **πρότυπα** που απαιτούνται ώστε η σχολική ηγεσία να είναι ενταξιακή και τα υποστηρικτικά **μέτρα πολιτικής** που απαιτούνται για την επίτευξη των εν λόγω προτύπων.

Για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών της πολιτικής για τους σχολικούς ηγέτες και της ανάγκης των σχολικών ηγετών για υποστήριξη, το εργαλείο αυτοαξιολόγησης βασίζεται στα πρότυπα και τα μέτρα πολιτικής του πλαισίου πολιτικής. Μέσω καθοδηγούμενου και εστιασμένου αναστοχασμού, αποσκοπεί στην τόνωση του επαγγελματικού διαλόγου και της συνεργατικής ανάπτυξης πολιτικής στο εσωτερικό και μεταξύ σχολείων και σε διάφορα επίπεδα πολιτικής.

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης 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.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα πολιτικής, από την εθνική έως την τοπική διακυβέρνηση.

Το εργαλείο 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** σχετικά με το πώς να αναπτύξουν τη δική τους ενταξιακή πρακτική για την επίτευξη της ενταξιακής εκπαίδευσης. Αυτό μπορεί να επικεντρωθεί σε έναν συγκεκριμένο ρόλο ή πτυχή στο πλαίσιο της λειτουργίας ηγεσίας που πλαισιώνει το εργαλείο.
2. **Αξιολόγηση για τους διαμορφωτές πολιτικής** σχετικά με τα μέτρα πολιτικής που απαιτούνται για την υποστήριξη των ενταξιακών σχολικών ηγετών στην πρακτική τους.
3. **Κοινή αξιολόγηση και διάλογος των σχολικών ηγετών και των διαμορφωτών πολιτικής** σχετικά με τα βασικά ζητήματα σε κάθε τομέα τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Κατευθυντήριες ερωτήσεις οδηγούν τους εμπλεκόμενους φορείς μέσω προβληματισμού τόσο σε επίπεδο πρακτικής όσο και σε επίπεδο πολιτικής να απαντήσουν 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;

**Από κοινού**, οι σχολικοί ηγέτες και οι διαμορφωτές πολιτικής σε ομάδες εστίασης μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις κατευθυντήριες ερωτήσεις για να συζητήσουν ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν μετά τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων.

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης αναγνωρίζει τα διαφορετικά πλαίσια πολιτικής και πρακτικής στις διάφορες χώρες και τους χρονικούς περιορισμούς των εμπειρογνομόνων στον τομέα της εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, είναι προσαρμόσιμο. 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, με έμφαση σε μία από τις βασικές λειτουργίες, ως βάση για κοινό διάλογο σε όλα τα επίπεδα σε συνεργασία με συγκεκριμένους εμπλεκόμενους φορείς. Το έγγραφο περιλαμβάνει οδηγίες για τη χρήση και την προσαρμογή του εργαλείου σε διαφορετικά πλαίσια χωρών.

**Μέσω καθοδηγούμενου αναστοχασμού και δομημένου διαλόγου σχετικά με την ύπαρξη και την αποτελεσματικότητα των μέτρων πολιτικής που αποσκοπούν στην υποστήριξη της σχολικής ηγεσίας, οι διαμορφωτές πολιτικής μπορούν να αποκτήσουν μια εικόνα για τους τομείς που πρέπει να εξετάσουν. Η επίγνωση των κενών μεταξύ πολιτικής και πρακτικής μπορεί να συμβάλει στην εξεύρεση ισορροπίας μεταξύ των λόγων για τους οποίους θα λογοδοτούν οι σχολικοί ηγέτες με τους πόρους στους οποίους έχουν πρόσβαση και της αυτονομίας τους για τη λήψη αποφάσεων στα σχολεία τους.**

Η προστιθέμενη αξία είναι ότι ο διαρθρωμένος διάλογος προσφέρει νέες ευκαιρίες για ανταλλαγή και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων ομάδων εμπλεκόμενων φορέων σε όλα τα επίπεδα πολιτικής.

## ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ο Φορέας στοχεύει να καταστεί ενεργός παράγοντας αλλαγής πολιτικής. Όλες οι εργασίες του επικεντρώνονται στην υποστήριξη των προσπαθειών των χωρών μελών του για την επίτευξη του οράματος των ενταξιακών εκπαιδευτικών συστημάτων. Το **πολυετές πρόγραμμα εργασίας 2021-2027** του Φορέα το αναγνωρίζει αυτό. Αναφέρει ότι ο Φορέας «θα επιδιώξει να στηρίξει τις προσπάθειες των διαμορφωτών πολιτικής να μετουσιώσουν τις προσδιορισθείσες πολιτικές προτεραιότητες για υψηλής ποιότητας ενταξιακή εκπαίδευση για όλους τους μαθητές σε πρακτικές δράσεις υλοποίησης».<sup>2</sup>

Ενα στοιχείο αυτού είναι ο υποστηριζόμενος διάλογος μεταξύ πολιτικής και πρακτικής. Στον τομέα της σχολικής ηγεσίας, τα αποτελέσματα του προγράμματος SISL έχουν τη δυνατότητα να συμβάλουν στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών πολιτικής για τους σχολικούς ηγέτες και των αναγκών των σχολικών ηγετών για υποστήριξη.

Όλα τα αποτελέσματα είναι ελεύθερο υλικό ή υλικό ανοικτού κώδικα. Αναπτύχθηκαν μέσω μιας συμμετοχικής προσέγγισης από, με και για τις χώρες. Αυτό διασφαλίζει ότι είναι εύχρηστα, προσαρμόσιμα και σέβονται τις αντίστοιχες πορείες των χωρών προς πιο ενταξιακά εκπαιδευτικά συστήματα.

Περισσότερες πληροφορίες και όλα τα αποτελέσματα του προγράμματος SISL διατίθενται στον δικτυακό τόπο του προγράμματος SISL: [www.european-agency.org/projects/SISL](http://www.european-agency.org/projects/SISL)

<sup>2</sup> Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ειδική Αγωγή και την Ενταξιακή Εκπαίδευση, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Πολυετές πρόγραμμα εργασίας 2021–2027]. Odense, Δανία.  
[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), p. 5