

Schoolleiders spelen een belangrijke rol bij het verwezenlijken van meer inclusieve onderwijssystemen en hebben grote invloed op de resultaten van de leerlingen.

Deze factoren hebben ertoe geleid dat er de afgelopen jaren meer aandacht is gekomen voor het thema schoolleiderschap. Nu het profiel van het schoolleiderschap en de complexiteit van de daarmee samenhangende taken zijn toegenomen, is ook het besef gegroeid dat ondersteuning nodig is.

Het European Agency for Special Needs and Inclusive Education (het Agency) heeft een project ontwikkeld om bredere discussies over schoolleiderschap bij groepen stakeholders in beleid en praktijk te onderbouwen. In *Ondersteunen van inclusief schoolleiderschap (SISL)* is onderzocht hoe inclusief leiderschap op schoolniveau effectief kan worden ontwikkeld en bevorderd door middel van beleidskaders en ondersteuningsmechanismen op nationaal en lokaal niveau.

De volgende SISL-output is beschikbaar:

- Een **evaluatie van internationale en Europese beleidsdocumenten en -richtsnoeren**.
- Een **evaluatie van internationale en Europese literatuur** (na 2012) om tot operationele definities van belangrijke termen te komen en de kernbegrippen vast te stellen die ten grondslag liggen aan beleid en praktijk voor inclusief schoolleiderschap.
- Een **landenenquête** om te analyseren in hoeverre het beleid van de verschillende landen de praktijk van inclusief schoolleiderschap ondersteunt.
- Een **Beleidskader** dat is ontworpen ter ondersteuning van de ontwikkeling en de evaluatie van het beleid voor inclusief schoolleiderschap.
- Een **zelfreflectie-tool** die is gebaseerd op het Beleidskader, om de onderlinge besprekingen van de stakeholders te sturen. Deze bevat richtsnoeren voor het uitvoeren en aanpassen van de tool aan de bestaande nationale context.

Deze samenvatting van de belangrijkste beleidsboodschappen geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen van deze projectoutput.

VOORWAARDEN VOOR INCLUSIEF SCHOOLLEIDERSCHAP

Inclusief onderwijs wordt in de breedst mogelijke zin opgevat. Het doel is het mogelijk maken van participatie, het verhogen van prestaties, het ondersteunen van het welzijn en het creëren van het gevoel erbij te horen voor **alle** leerlingen, met inbegrip van degenen die kwetsbaar zijn voor uitsluiting. Deze opvatting sluit aan bij het standpunt van het Agency over inclusieve onderwijssystemen.

Schoolleiderschap kan worden uitgeoefend door één leider of, om effectief te zijn, door een samenwerkend leidinggevend team of verdeeld over verschillende belangrijke actoren binnen of verbonden met een school.

Leiderschap wordt beschouwd als een organisatorische functie die wordt gedeeld of verspreid tussen veel mensen. Een juridische opvatting van leiderschap kan uitgaan van één leider. Een op onderzoek gebaseerde benadering gaat echter uit van leiderschap als een gezamenlijk fenomeen.

Er is onderscheid tussen **schoolleiderschap** in het algemeen en **inclusief schoolleiderschap**.

'**Schoolleider**' verwijst naar allen die binnen scholen en leergemeenschappen een belangrijke leidinggevende rol vervullen. '**Inclusieve schoolleider**' kan zowel betrekking hebben op degenen in formele leiderschapsposities als op degenen binnen scholen die in hun praktijk blijf geven van leiderschap.

Inclusief schoolleiderschap is specifiek gericht op het aanpakken van ongelijkheid om een gemeenschap en de volledige participatie van alle leerlingen te bewerkstelligen.

Ook inclusief schoolleiderschap wordt in de ruimste zin van het woord opgevat en gaat verder dan alleen organisatie. Het richt zich op het ontwikkelen van een inclusieve cultuur waarin alle stakeholders worden ondersteund om samen te werken, diversiteit te waarderen en te waarborgen dat **alle** leerlingen, met inbegrip van degenen die kwetsbaar zijn voor uitsluiting, onderwijs van hoge kwaliteit ontvangen.

Elke schoolleider zou moeten streven om een inclusieve schoolleider te zijn en om een vorm van schoolleiderschap uit te oefenen die inclusie bevordert, ook al vindt het schoolleiderschap plaats in verschillende schoolcontexten die op uiteenlopende wijze inclusieve culturen en praktijken ontwikkelen.

INZICHT IN INCLUSIEF SCHOOLLEIDERSCHAP



Verschillende leiderschapsmodellen en beleidshefbomen zijn relevant voor inclusief schoolleiderschap. Deze omvatten de kernfuncties en de taken en verantwoordelijkheden van inclusief schoolleiderschap, alsmede de belangrijkste beleidshefbomen die schoolleiders ondersteunen om deze te vervullen.

Kernfuncties van inclusief schoolleiderschap

Schoolleiders moeten in staat worden gesteld het bredere scala van competenties te ontwikkelen dat in de diverse scholen van vandaag vereist is. Zij kunnen niet langer alleen werken en moeten anderen erbij betrekken door leiderschapstaken te delen en te verdelen en samen te werken met een reeks partners in de gemeenschap en daarbuiten. Hun potentiële rol als veranderingsmanager bij een bredere hervorming van het systeem moet duidelijk worden erkend.

Uit onderzoek blijkt dat er drie belangrijke leiderschapsfuncties zijn die moeten worden vervuld om inclusieve scholen effectief te laten functioneren. Dit zijn het bepalen van de richting, de organisatorische ontwikkeling en de menselijke ontwikkeling.

- **Het bepalen van de richting:** Leiderschap is belangrijk voor het geven van een strategische richting, met een focus op de waarden die ten grondslag liggen aan de inclusieve praktijk en op dialoog ter ondersteuning van de inclusieve praktijk.

- **Organisatorische ontwikkeling:** Leaders en leidinggevende teams zijn verantwoordelijk voor het behouden van een schoolcultuur die collegiaal en interactief is en gericht op het ondersteunen van leraren en leerlingen tijdens het leerproces. Het voldoen aan deze functies stelt schoolleiders in staat om een inclusieve schoolcultuur te creëren met een focus op de leeromgeving, waar alle leerlingen waardevolle deelnemers zijn van wie verwacht wordt dat zij iets bereiken door middel van kwaliteitsvol onderwijs.
- **Menselijke ontwikkeling:** Leiderschap is een van de belangrijkste drijfveren voor kwaliteit van onderwijs, wat op schoolniveau de belangrijkste weerslag heeft op de prestaties van leerlingen. Het ondersteunen, monitoren en evalueren van de onderwijspraktijk staat centraal bij deze strategische rol.

Het vervullen van deze functies ondersteunt leiders bij het ontwikkelen van een meer inclusieve leeromgeving. Naast het vervullen van deze functies, moet **inclusief schoolleiderschap** ongelijkheid aanpakken teneinde een gemeenschap en de volledige participatie van alle leerlingen te bewerkstelligen. Derhalve hebben **inclusieve schoolleiders** de **visie** dat 'alle leerlingen, ongeacht hun leeftijd', moeten worden voorzien van betekenisvol en kwaliteitsvol onderwijs 'in hun lokale gemeenschap, samen met hun vrienden en leeftijdsgenoten'.¹

Rollen en verantwoordelijkheden van inclusief schoolleiderschap binnen onderwijssystemen

Inclusieve schoolleiders moeten bepaalde rollen en verantwoordelijkheden vervullen om de bovengenoemde kernfuncties uit te kunnen voeren. Zij zijn verantwoordelijk voor het omzetten van beleid en wetgeving in een betere praktijk van inclusief onderwijs, waarbij zij beleid vormgeven dat relevant is voor hun schoolomgeving en voor de stakeholders.

Daartoe moeten zij hun rollen en verantwoordelijkheden vervullen op het niveau van de individuele leerling, de school, de gemeenschap en het nationale/regionale niveau binnen het onderwijsstelsel

INDIVIDUEEL NIVEAU



- Het beïnvloeden van leerlinggerichte praktijken/het luisteren naar de leerlingen, personalisatie (centraal)
- Ervoor zorgen dat leraren de verantwoordelijkheid nemen voor alle leerlingen
- Het ondersteunen van innovatieve en flexibele, empirisch onderbouwde pedagogiek/praktijken in de klas
- Het monitoren van de praktijk in de klas om kwaliteitsvol onderwijs voor iedereen te garanderen
- Het ontwikkelen van een cultuur van samenwerking, met positieve relaties op basis van vertrouwen
- Het gebruiken van gegevens als de basis voor reflectie door leraren en voortdurende verbetering

SCHOOLNIVEAU



- Het begeleiden en beïnvloeden van de schoolorganisatie en -middelen overeenkomstig de beginselen van gelijkwaardigheid
- Het betrekken van de leergemeenschap bij zelfcontrole en het reflecteren over gegevens ter onderbouwing van de huidige schoolverbetering
- Het voorzien in professionele ontwikkelingsmogelijkheden
- Het waarborgen van een continuüm van ondersteuning voor alle stakeholders
- Inzet voor de ethiek van iedereen
- Het waarborgen van een curriculum en evaluatie die passend zijn voor het doel en tegemoetkomen aan de behoeften van alle leerlingen
- Het actief betrekken van alle families

¹ European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2015. *Standpunt van het Agency over inclusieve onderwijssystemen*. Odense, Denemarken.

www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, p. 1

GEMEENSCHAPSNIVEAU



- Het bouwen van partnerschappen met ondersteunende instellingen, andere scholen/instellingen op andere systeemniveaus, en bedrijven in de gemeenschap
- Het opbouwen van de capaciteit van scholen op het gebied van diversiteit door middel van onderzoeksbetrokkenheid en gezamenlijke activiteiten ten behoeve van professionele ontwikkeling, bijv. in samenwerking met universiteiten
- Het beheren van personele middelen, door ervoor te zorgen dat iedereen zich committeert aan de gedeelde visie van inclusie
- Het beheren van financiële middelen om tegemoet te komen aan de behoeften van de gehele schoolgemeenschap

NATIONAAL/REGIONAAL NIVEAU



- Het beïnvloeden van de ontwikkeling van nationaal beleid omtrent gelijkwaardigheid en inclusief onderwijs door middel van consultatie en communicatie
- Het vertalen en uitvoeren van beleid op een manier die past bij de context en waarden van hun school, en het beheren van veranderingen op schoolniveau met betrekking tot het curriculum en evaluatieraamwerken, professionele ontwikkeling, financiering en toewijzing van middelen, en kwaliteitsanalyse en verantwoording

Afbeelding 1. Rollen en verantwoordelijkheden van schoolleiderschap op verschillende niveaus binnen het onderwijs

De rollen en verantwoordelijkheden voor inclusief schoolleiderschap zijn niet onafhankelijk van het beleid waardoor het wordt beïnvloed. **Ondersteunende beleidsmaatregelen** moeten individuele schoolleiders of leidinggevende teams in staat stellen om toe te werken naar hun visie.

Belangrijke beleidshefbomen ter ondersteuning van inclusief schoolleiderschap

Ondersteunende beleidsmaatregelen voor inclusief schoolleiderschap bestaan binnen een regelgevend kader dat inclusief onderwijs universeel definieert en bepaalt welke middelen beschikbaar zijn, welke beslissingen kunnen worden genomen en waarvoor leiders verantwoordelijk worden gehouden.

Er bestaan algemene kaders voor schoolleiderschap en schoolleiders, maar daarin ontbreekt grotendeels de dimensie van **inclusief** schoolleiderschap.

Om inclusieve schoolleiders te ondersteunen bij het vervullen van bovengenoemde rollen en kernfuncties, moet het beleid inzake schoolleiderschap voorzien in drie belangrijke beleidshefbomen: toegang, autonomie en verantwoording. Deze beïnvloeden de wijze waarop schoolleiders in staat worden gesteld hun rol te vervullen en hun verantwoordelijkheden na te komen. Zij kunnen bepalend zijn voor de doeltreffendheid van een schoolleider bij het opzetten en leiden van een inclusieve school.

De schoolleiders hebben met name **toegang** nodig tot:

- ondersteuning, zowel door formele ontwikkelingsmogelijkheden als door meer samenwerking met collega's en andere stakeholders op alle systeemniveaus;
- middelen om de capaciteit van het personeel te ontwikkelen door opleiding, teamwerk en uitwisseling van kennis.

Schoolleiders moeten autonoom empirisch onderbouwde beslissingen kunnen nemen over de strategische koers, de ontwikkeling en de organisatie van de school. Dit kunnen besluiten zijn over:

- het aanpassen van de curriculum-, evaluatie- en accreditatiekaders om ervoor te zorgen dat deze hoge verwachtingen wekken en tegemoetkomen aan de behoeften van de lokale gemeenschap en de leerlingen;
- de benoeming en ontwikkeling van leraren en personeel;
- pro-actieve samenwerking met andere instellingen en de lokale gemeenschap;
- financiering en rechtvaardige toewijzing van middelen.

Met betrekking tot **verantwoording** moeten schoolleiders:

- in staat zijn de visie, waarden en uitkomsten uiteen te zetten waarvoor zij (en andere stakeholders) verantwoordelijk gehouden willen worden (bijv. gelijkwaardigheid, non-discriminatie en het tegemoetkomen aan de persoonlijke, sociale en academische vereisten van alle leerlingen);
- verantwoording afleggen (aan leerlingen, families, lokale gemeenschap) via mechanismes die afgestemd zijn op andere beleidsterreinen, waardoor de ondersteuning van inclusief onderwijsbeleid en -praktijken wordt gewaarborgd;
- samen met de belangrijkste stakeholders een leidende rol spelen bij de monitoring, zelfcontrole en evaluatie, teneinde informatie te verstrekken over de resultaten van leerlingen en na te denken over gegevens met het oog op voortdurende verbetering.

Uit de analyse van Europese en internationale literatuur en beleid is gebleken dat de focus van verantwoordingsmaatregelen niet altijd in overeenstemming is met de mate van toegang tot middelen, ondersteuning en professionele ontwikkeling en de mate van autonomie waarover schoolleiders beschikken bij het vervullen van hun kerntaken, namelijk het bepalen van de richting, organisatorische ontwikkeling en menselijke ontwikkeling.

HET ONTWIKKELLEN EN ONDERSTEUNEN VAN INCLUSIEVE BENADERINGEN



Het vinden van de balans tussen de **normen** waarvoor schoolleiders verantwoordelijk worden gehouden en de **beleidsondersteuning** die wordt geboden om deze normen te bereiken, stond centraal bij de ontwikkeling van het Beleidskader en in het bijzonder van de zelfreflectie-tool.

Het is van essentieel belang dat het beleid de ontwikkeling en uitvoering van effectief en inclusief schoolleiderschap dat gelijkwaardigheid, gelijkheid en welzijn in het onderwijs kan bevorderen, ondersteunt. Om dit te bereiken, moet worden vastgesteld waar de kloof ligt tussen de normen waarvoor schoolleiders verantwoordelijk worden gehouden en de ondersteunende beleidsmaatregelen die tot hun beschikking staan.

Het ontwikkelen van beleidskaders ter ondersteuning van inclusief schoolleiderschap

Het Beleidskader helpt landen om het schoolleiderschap te ondersteunen bij het streven naar volledige participatie van alle leerlingen, het verhogen van hun prestaties en het ondersteunen van hun welzijn en het gevoel erbij te horen. Dit is in overeenstemming met de inspanningen van het Agency en zijn lidstaten om inclusie op lange termijn in de ruimere samenleving te bevorderen.

Het Beleidskader kan worden gebruikt voor samenwerking, uitwisseling of besluitvorming. Het doel kan zijn om als leidraad te dienen voor een meer gedetailleerd pakket beleidsmaatregelen, voortdurend onderhoud of monitoring, of om bestaande beleidsmaatregelen verder te ontwikkelen om de bredere doelstelling van inclusief onderwijs te verwezenlijken.

Het Beleidskader kan:

- **Bijdragen aan en een basis bieden voor de ontwikkeling van nieuw beleid:** Het biedt een blauwdruk van de belangrijkste elementen die kunnen worden opgenomen in beleid dat gericht is op de ondersteuning van inclusief schoolleiderschap of om de rol van schoolleiderschap in bredere beleidskaders voor inclusief onderwijs aan de orde te stellen.
- **De evaluatie en verdere ontwikkeling van bestaand beleid en beleidskaders ondersteunen:** Het Beleidskader erkent dat ondersteuning voor inclusief schoolleiderschap kan bestaan als een afzonderlijk beleid of sectoroverschrijdend kan zijn in verschillende beleidssectoren en op verschillende beleidsniveaus. Waar beleid voor inclusief schoolleiderschap of schoolleiderschap in het algemeen bestaat, kan het Beleidskader helpen om:
 - het bestaande beleid ter ondersteuning van inclusief schoolleiderschap te evalueren en te verbeteren;
 - het bestaande algemene schoolleiderschapsbeleid te ontwikkelen om een inclusieve benadering te waarborgen.
- **Aanzetten tot zelfreflectie (met name over het concept van inclusief schoolleiderschap, de rol van schoolleiders in inclusief onderwijs, en leiderschapstraining):** Onafhankelijk van het ontwikkelen of herzien van beleid, bieden de belangrijkste elementen van het Beleidskader een kader voor discussie en zelfreflectie over de praktijk van inclusief schoolleiderschap en de rol van schoolleiders.

Het Beleidskader omvat:

- Een breder **beleidsmandaat** om het beleid dat gericht is op en van invloed is op schoolleiderschap in een context te plaatsen. In het mandaat wordt verwezen naar verschillende leidende documenten over beginselen op internationaal en Europees niveau. Het kan worden uitgebreid met beleid en wetgeving die voorzien in de unieke context, geschiedenis en ontwikkeling van het land.
- Een **beleidsvisie** waarin het ideaal wordt geschetst dat het beleid beoogt te bereiken.
- **Uitgangspunten** die ten grondslag liggen aan strategieën of kaders voor de ondersteuning van inclusief schoolleiderschap. Beleid ter ondersteuning van inclusief schoolleiderschap mag geen op zichzelf staand document zijn, maar moet in vele andere worden verweven. In veel landen zijn de doelen, doelstellingen en strategieën opgenomen in andere beleidsmaatregelen en acties op het gebied van onderwijs.
- Een **beleidsdoel** dat een doel vormt dat moet worden bereikt door werkzaamheden binnen het inclusief onderwijssysteem.
- **Beleidsdoelstellingen** die specifiek moeten worden verwezenlijkt.
- Een **normenkader** in de vorm van ambitieuze doelstellingen voor het schoolleiderschap.
- **Beleidsmaatregelen** ter ondersteuning van het bereiken van deze normen.

De visie van een beleidskader ter ondersteuning van inclusief schoolleiderschap is dat het bestaande en het in ontwikkeling zijnde beleid het schoolleiderschap ondersteunt om een cultuur op te bouwen en een praktijk uit te voeren waarin alle leerlingen zinvol onderwijs van hoge kwaliteit krijgen, hoge verwachtingen hebben ten aanzien van hun prestaties, zich goed voelen en het gevoel hebben erbij te horen binnen een rechtvaardige schoolomgeving.

Het Beleidskader respecteert de verschillen tussen landen. Het is een open-source tool, door elk land vrij aan te passen aan zijn respectieve context.

Het ondersteunen van zelfreflectie en gestructureerde dialoog om de kloof tussen beleid en praktijk te overbruggen

De praktijk van schoolleiderschap is niet onafhankelijk van het beleid waardoor het wordt beïnvloed. In het Beleidskader worden daarom de voorgestelde **normen** voor inclusief schoolleiderschap en de ondersteunende **beleidsmaatregelen** die nodig zijn om deze normen te halen, gedetailleerd uiteengezet.

Om de kloof tussen de beleidsverwachtingen met betrekking tot schoolleiders en de behoefte van schoolleiders aan ondersteuning te overbruggen, bouwt de zelfreflectie-tool voort op de normen en beleidsmaatregelen van het Beleidskader. Door middel van een gestuurde en gerichte reflectie stimuleert het de professionele dialoog en de gezamenlijke beleidsontwikkeling binnen en tussen scholen en op verschillende beleidsniveaus.

De zelfreflectie-tool is voor:

- schoolleiders en leidinggevende teams die hulp zoeken bij het aannemen en ontwikkelen van inclusieve leiderschapspraktijken;
- beleidsmakers die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en uitvoeren van beleid op het gebied van inclusief onderwijs op nationaal, regionaal en/of lokaal niveau.

Het kan worden gebruikt op alle beleidsniveaus, van nationaal tot lokaal bestuur.

De tool helpt schoolleiders en leidinggevende teams, en beleidsmakers, om te bepalen waar zij zich bevinden in het traject op weg naar inclusief schoolleiderschap. Het biedt drie opties voor zelfreflectie:

1. **Reflectie voor schoolleiders** over hoe zij een inclusieve praktijk kunnen ontwikkelen om inclusief onderwijs te bereiken. Dit kan gericht zijn op een bepaalde rol of een bepaald aspect binnen de leiderschapsfunctie waarmee de tool wordt omkaderd.
2. **Reflectie voor beleidsmakers** over de beleidsmaatregelen die nodig zijn voor het ondersteunen van inclusieve schoolleiders in hun praktijk.
3. **Gezamenlijke reflectie en dialoog door schoolleiders en beleidsmakers** over de kernvraagstukken op elk terrein die moeten worden aangepakt.

Aan de hand van vragen die als leidraad dienen, kunnen stakeholders zowel op praktijk- als beleidsniveau nadenken over de volgende vragen:

- Waar staan wij nu?

