

Skoleledere spiller en nøglerolle, når det handler om at opnå mere inkluderende undervisningssystemer, og påvirker i høj grad elever og studerendes resultater.

Disse faktorer har medført et større fokus på emnet skoleledelse i de seneste år. Efterhånden som skoleledelsesprofilen og kompleksiteten af de tilhørende opgaver er vokset, er også anerkendelsen af behovet for støtte vokset.

Europæisk Agentur for Inklusion og Specialundervisning (Agenturet) udviklede et projekt, der skulle danne grundlag for bredere diskussioner omkring skoleledelse på tværs af grupper af parter inden for politikker og praksis. Støtte af inkluderende skoleledelse (SISL) undersøgte, hvordan man effektivt kunne udvikle og fremme inkluderende ledelse på skoleniveau via nationale og lokale politiske rammer og støttemekanismer.

Følgende SISL-resultater er tilgængelige:

- En gennemgang af internationale og europæiske politiske dokumenter og vejledning.
- En gennemgang af international og europæisk litteratur (efter 2012) for at skabe overensstemmelse mellem operationelle definitioner af nøglebegreber og identificere nøglekoncepter, der understøtter politikker og praksis for inkluderende skoleledelse.
- En landsundersøgelse, der skulle analysere det omfang, hvori forskellige landspolitikker støtter inkluderende skoleledelsespraksis.
- En politisk ramme designet til at støtte udvikling og gennemgang af politikker for inkluderende skoleledelse.
- Et redskab til selvrefleksion baseret på den politiske ramme, der skal guide fælles drøftelser blandt parter. Det omfatter vejledning til implementering og tilpasning af redskabet til eksisterende landekontekster.

Denne opsummering af politiske nøglebudskaber præsenterer en oversigt over de vigtigste fund fra disse projektsresultater.

FORUDSÆTNINGER FOR INKLUDERENDE SKOLELEDELSE

Inkluderende undervisning skal forstås i den bredeste forstand. Dets mål er at muliggøre deltagelse, forbedre præstationer, støtte velbefindende og skabe en følelse af at høre til for **alle** elever og studerende, inklusive dem der er mest sårbare over for eksklusion. Denne forståelse er i tråd med Agenturets holdning til inkluderende undervisningssystemer.

Skoleledelse kan udføres af én enkelt leder eller, for at være effektiv, af et samarbejdende ledelsesteam eller fordeles blandt flere nøgleaktører på eller med tilknytning til en skole.

Ledelse betragtes som en organisatorisk funktion, der deles eller fordeles blandt mange personer. Et juridisk syn på ledelse kan antage en enkelt leder. En forskningsbaseret tilgang forudsætter imidlertid ledelse som et kollektivt fænomen.

Der skelnes mellem **skoleledelse** generelt og **inkluderende skoleledelse**.

"**Skoleleder**" henviser til alle, der befinder sig i primære ledelsesroller i skoler og læringsfællesskaber. "**Inkluderende skoleleder**" kan både henvide til dem i formelle ledelsesroller og dem på skolerne, som viser ledelse i deres praksis.

Inkluderende skoleledelse er specifikt dedikeret til håndtering af uretfærdighed for at skabe et fællesskab og fuld deltagelse fra alle elever og studerende.

På samme måde forstås inkluderende skoleledelse i den bredest mulige forstand og går videre end blot organisering. Det fokuserer på at udvikle en inkluderende kultur, hvor alle parter støttes i at arbejde sammen, værdsætte mangfoldighed og sikre, at **alle** elever og studerende, inklusive dem som er mest sårbare over for eksklusion, modtager en uddannelse af høj kvalitet.

Enhver skoleleder bør stræbe efter at være en inkluderende skoleleder og praktisere skoleledelse, som fremmer inklusion, selv hvis skoleledelsen finder sted i forskellige skolesammenhænge, der udvikler inkluderende kulturer og praksisser på forskellige måder.

FORSTÅELSE AF INKLUDERENDE SKOLELEDELSE



Forskellige ledelsesmodeller og politiske løftestænger er relevante for inkluderende skoleledelse. Disse inkluderer kernefunktionerne og -rollerne og ansvarsområderne for inkluderende skoleledelse samt primære politiske løftestænger, som støtter skoleledere i at leve op til dem.

Den inkluderende skoleledelses kernefunktioner

Skoleledere skal have mulighed for at udvikle den bredere vifte af kompetencer, der er nødvendig i nutidens mangfoldige skoler. De kan ikke længere arbejde alene og bør involvere andre ved at dele og fordele ledelsesopgaver og samarbejde med forskellige partnere i og uden for fællesskabet. Deres potentielle rolle som ledere af forandring i en bredere systemreform bør anerkendes klart og tydeligt.

Forskning har identificeret tre primære ledelsesfunktioner, som skal udføres, for at inkluderende skoler kan drives effektivt. Disse består af fastlæggelse af retning, organisatorisk udvikling og menneskelig udvikling.

- **Fastlæggelse af retning:** Ledelse er vigtig for at udstikke en strategisk retning med fokus på de værdier, der understreger inkluderende praksis, og på en diskurs, der understøtter inkluderende praksis.

- **Organisatorisk udvikling:** Ledere og ledelsesteams har ansvaret for at opretholde en skolekultur, der er kollegial, interaktiv og fokuseret på at støtte lærere og elever og studerende igennem uddannelsesprocessen. Hvis skoleledere opfylder disse funktioner, har de mulighed for at skabe en inkluderende skolekultur med fokus på undervisningsmiljøet, hvor enhver elev eller studerende er en værdifuld deltager, som forventes at klare sig godt igennem kvalitetsundervisning.
- **Menneskelig udvikling:** Ledelse er en af de mange drivkræfter bag undervisningskvalitet, hvilket er den faktor på skoleniveau, som har størst indflydelse på elevernes præstation. Støtte, overvågning og evaluering af undervisningspraksis er centralt for denne strategiske rolle.

Når disse funktioner udfyldes, støttes ledere i at udvikle et mere inkluderende undervisningsmiljø. Ud over at udfylde disse funktioner skal **inkluderende skoleledelse** håndtere uretfærdighed for at skabe et fællesskab og fuld deltagelse fra alle elever og studerende. Derfor har **inkluderende skoleledere** en **vision** om, at "alle elever og studerende uanset alder tilbydes meningsfyldte uddannelsesmuligheder af høj kvalitet i deres lokalsamfund sammen med deres venner og kammerater".¹

Roller og ansvarsområder for inkluderende skoleledelse i uddannelsessystemer

Inkluderende skoleledere er nødt til at udfylde bestemte roller og ansvarsområder for at udføre ovennævnte kernefunktioner. De er ansvarlige for at forvandle politikker og lovgivning til forbedret inkluderende undervisningspraksis, udforme politikker, som er relevante for deres skolemiljø og for parterne.

For at gøre dette skal de udfylde deres roller og ansvarsområder på tværs af niveauerne for den individuelle elev, skolen, lokalsamfundet og nationale/regionale niveauer i uddannelsessystemet.

INDIVIDUELT NIVEAU



- Påvirke individbaseret praksis/lytte til elever og studerende, individuel tilpasning (centrum)
- Sikre, at lærere tager ansvar for alle elever og studerende
- Støtte innovativ og fleksibel evidensbaseret pædagogik/praksis i klasselokalerne
- Overvåge praksis i klasselokalet og sikre en uddannelse af høj kvalitet for alle
- Udvikle en samarbejdskultur – positive og tillidsfulde relationer
- Bruge data som grundlag for lærernes refleksion og løbende forbedring

SKOLENIVEAU



- Vejlede og påvirke skolens organisering og ressourcer i henhold til principperne for rimelighed
- Inddrage læringsfællesskabet i selv vurdering og reflektere over data som grundlag for løbende skolefremskridt
- Give muligheder for faglig udvikling
- Sikre et kontinuum af støtte for alle parter
- Forpligte sig til etik for alle
- Sørge for, at læseplan og vurderinger er tilpasset formålet og opfylder alle elever og studerendes behov
- Aktivt inddrage alle familier

¹ Europæisk Agentur for Inklusion og Specialundervisning, 2015. *Agenturets holdning til inkluderende undervisning*. Odense, Danmark. www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, s. 1

LOKALSAMFUNDSNIVEAU



- Opbygge samarbejder med støttebureauer, andre skoler/institutioner på andre systemniveauer og virksomheder i lokalsamfundet
- Opbygge skolekapacitet for mangfoldighed via forskningsengagement og samarbejdende aktiviteter inden for faglig udvikling, f.eks. med universiteter
- Administrere menneskelige ressourcer, så man sikrer forpligtelse til den fælles vision for inklusion
- Administrere finansielle ressourcer, så de opfylder behovene hos hele skolefællesskabet

NATIONALT/REGIONALT NIVEAU



- Påvirke udviklingen af nationale politikker for rimelighed og inkluderende undervisning via rådgivning og kommunikation
- Oversætte og implementere politikker på måder, der er passende for skolens kontekst og værdier, og administrere ændringer på skoleniveau vedrørende læseplan og vurderingsskemaer, faglig udvikling, finansiering og ressourceallokering samt kvalitetsanalyse og ansvarlighed

Figur 1. Roller og ansvarsområder for skoleledelse på tværs af forskellige niveauer inden for uddannelse

Rollerne og ansvarsområderne for inkluderende skoleledelse er ikke uafhængige af de politikker, der påvirker den. **Understøttende politiske foranstaltninger** bør gøre det muligt for individuelle skoleledere eller ledelsesteams at arbejde hen mod deres vision.

Vigtige politiske løftestænger, der støtter inkluderende skoleledelse

Understøttende politiske foranstaltninger for inkluderende skoleledelse eksisterer inden for en regulatorisk ramme, der universelt definerer inkluderende undervisning og bestemmer, hvilke ressourcer der er tilgængelige, hvilke beslutninger der kan træffes, og hvad ledere kan stilles til ansvar for.

Der findes generelle rammer for skoleledelse og skoleledere, men de mangler i det store og hele dimensionen af **inkluderende** skoleledelse.

For at støtte inkluderende skoleledere i at udfylde de ovennævnte roller og kernefunktioner bør politikker for skoleledelse angive tre primære politiske løftestænger: adgang, autonomi og ansvarlighed. Disse påvirker, hvordan skoleledere får mulighed for at udføre deres roller og leve op til deres ansvarsområder. De kan bestemme en skoleleders effektivitet i forhold til at skabe og lede en inkluderende skole.

Specifikt har skoleledere brug for **adgang** til:

- støtte, både fra formelle udviklingsmuligheder og fra større samarbejder med kolleger og andre parter på alle systemniveauer
- ressourcer til udvikling af arbejdsstyrkens kapacitet igennem uddannelse, samarbejde og vidensudveksling.

Skoleledere har brug for **autonomi** til at træffe evidensbaserede beslutninger for skolens strategiske retning, udvikling og organisering. Disse kan inkludere beslutninger om:

- tilpasning af rammerne for læseplan, vurdering og akkreditering for at sikre, at de fastlægger høje forventninger og opfylder lokalsamfundets og elevernes behov
- ansættelse og udvikling af lærere og personale
- proaktivt arbejde med andre bureauer og lokalsamfundet
- finansiering og retfærdig ressourceallokering.

I forhold til **ansvarlighed** skal skoleledere:

- være i stand til at udstikke den vision, de værdier og de resultater, som de (og andre parter) ønsker at stå til ansvar for (f.eks. rimelighed, ligebehandling og opfyldelse af alle elever og studerendes personlige, sociale og akademiske krav)
- stilles til ansvar (for elever og studerende, familier, lokalsamfundet) via mekanismer, som er i tråd med andre politiske områder, og derved sikre støtte til politikker og praksis for inkluderende undervisning
- spille en hovedrolle i forbindelse med overvågning, selvvurdering og evaluering sammen med de vigtigste parter for at skabe information og elevresultater og reflektere over data, som skal danne grundlag for løbende forbedring.

Analysen af europæisk og international litteratur og politikker viste, at fokus på ansvarlighedsforanstaltninger ikke altid er i tråd med det niveau af adgang til ressourcer, støtte og faglig udvikling og den grad af autonomi, som skoleledere har, når de udfylder deres kernefunktioner bestående af fastlæggelse af retning, organisatorisk udvikling og menneskelig udvikling.

UDVIKLING OG STØTTE AF INKLUDERENDE TILGANGE



Det at finde balancen mellem de **standarder**, skoleledere stilles til ansvar for, og den **politiske støtte**, der tilbydes for at kunne opnå disse, var den vigtigste interesse, da man udviklede den politiske ramme og især redskabet til selvrefleksion.

Det er afgørende, at politikker støtter udviklingen og implementeringen af effektiv og inkluderende skoleledelse, som kan styrke rimelighed, lighed og velbefindende inden for uddannelse. For at opnå dette er det nødvendigt at identificere hullerne mellem de standarder, skoleledere stilles til ansvar for, og de understøttende politiske foranstaltninger, der er til rådighed for dem.

Udvikling af politiske rammer, der støtter inkluderende skoleledelse

Den politiske ramme hjælper lande med at støtte skoleledelse i at arbejde hen imod at muliggøre fuld deltagelse for alle elever og studerende, forbedre deres præstationer og støtte deres velbefindende og følelse af at høre til. Dette stemmer overens med Agenturets og dets medlemslandes arbejde for at fremme langsigtet inklusion i det bredere samfund.

Den politiske ramme kan bruges i forbindelse med samarbejde, udveksling eller beslutningstagning. Målet kan være at guide et mere detaljeret sæt politikker, løbende vedligeholdelse eller overvågning eller yderligere at udvikle eksisterende politikker for at opnå det bredere mål i form af inkluderende undervisning.

Den politiske ramme kan:

- **Bidrage til og tilbyde et grundlag for udvikling af nye politikker:** Den tilbyder en arbejdstegning over nøgleelementer, der skal inkluderes i politikker, med fokus på at støtte inkluderende skoleledelse eller adressere skoleledelsers rolle i bredere politiske rammer for inkluderende undervisning.
- **Støtte gennemgang og yderligere udvikling af eksisterende politikker og politiske rammer:** Den politiske ramme anerkender, at støtte til inkluderende skoleledelse eventuelt kan eksistere som en individuel politik eller tværsektorielt i forskellige politikker og på forskellige politiske niveauer. Der, hvor der findes politikker for inkluderende skoleledelse eller skoleledelse generelt, kan den politiske ramme være en hjælp til at:
 - gennemgå og forbedre eksisterende politikker, der støtter inkluderende skoleledelse
 - udvikle eksisterende politikker for generel skoleledelse for at sikre en inkluderende tilgang.
- **Foranledige selvrefleksion (især omkring konceptet inkluderende skoleledelse, skoleledernes rolle i inkluderende undervisning og ledelsesuddannelse):** Uafhængigt af udvikling eller gennemgang af politikker tilbyder den politiske rammes nøgleelementer en ramme for diskussion og selvrefleksion omkring praksissen for inkluderende skoleledelse og skoleledernes roller.

Den politiske ramme inkluderer:

- Et bredere **politisk mandat** til at kontekstualisere politikker, der fokuserer på og påvirker skoleledelse. Mandatet henviser til flere dokumenter med vejledende principper på internationalt og europæisk niveau. Det kan udvides af politikker og lovgivning, der angiver landets unikke kontekst, historie og udviklingsvej.
- En **politisk vision**, der opridses det ideal, som politikken fokuserer på at opnå.
- **Vejledende principper**, der underbygger strategien eller rammen for støtte af inkluderende skoleledelse. Politikker, der støtter inkluderende skoleledelse, er muligvis ikke et enkeltstående dokument, men indflettet i mange andre. I mange landes sammenhænge er målene, målsætningerne og strategierne indlejret i andre uddannelsesmæssige politikker og handlinger.
- Et **politisk mål**, der angiver en målsætning, der skal opnås igennem arbejde inden for det inkluderende undervisningssystem.
- **Politiske målsætninger**, der specifikt skal opnås.
- En **ramme af standarder**, som er erklærede ambitioner, som skoleledere bør opnå.
- **Politiske foranstaltninger**, der støtter opnåelsen af disse standarder.

Visionen for en politisk ramme til at støtte inkluderende skoleledelse er, at eksisterende politikker og politikker under udvikling støtter skoleledelse i at opbygge en kultur og implementere praksis, hvori alle elever og studerende modtager meningsfyldt uddannelse af høj kvalitet, høje forventninger til deres præstationer, vedbefindende og en følelse af at høre til i et retfærdigt skolemiljø.

Den politiske ramme respekterer forskelle landene imellem. Den er et open-source-redskab, som hvert land frit kan tilpasse til den respektive kontekst.

Støtte af selvrefleksion og struktureret dialog for at danne bro mellem politikker og praksis

Skoleledelsespraksis er ikke uafhængig af de politikker, der påvirker den. Den politiske ramme præsenterer derfor i detaljer de foreslåede **standarder**, der er nødvendige for, at skoleledelse kan være inkluderende, og de understøttende **politiske foranstaltninger**, der er nødvendige for at opnå disse standarder.

For at danne bro mellem politiske forventninger til skoleledere og skolelederes behov for støtte bygger redskabet til selvrefleksion på den politiske rammes standarder og politiske foranstaltninger. Igennem guidet og fokuseret refleksion stimulerer det faglig dialog og samarbejdende politisk udvikling i og på tværs af skoler og på forskellige politiske niveauer.

Redskabet til selvrefleksion er til:

- skoleledere og ledelsesteams, der søger vejledning i at indføre og udvikle inkluderende ledelsespraksisser
- planlæggere med ansvar for at udvikle og implementere politikker for inkluderende undervisning på nationale, regionale og/eller lokale niveauer.

Det kan bruges på alle politiske niveauer, fra nationalt niveau til lokal styrelse.

Redskabet hjælper skoleledere og ledelsesteams – og planlæggere – med at vurdere, hvor de befinder sig på vejen mod inkluderende skoleledelse. Det giver tre muligheder for selvrefleksion:

1. **Refleksion for skoleledere** omkring, hvordan de kan udvikle inkluderende praksis for at opnå inkluderende undervisning. Dette kan fokusere på en bestemt rolle eller et bestemt aspekt i den ledelsesfunktion, der danner ramme om redskabet.
2. **Refleksion for planlæggere** omkring de politiske foranstaltninger, der er nødvendige for at støtte inkluderende skoleledere i deres praksis.
3. **Fælles refleksion og dialog for skoleledere og planlæggere** omkring de vigtigste problemstillinger, der skal tages hånd om på hvert område.

Vejledende spørgsmål leder parter igennem refleksioner på både praksisniveau og politisk niveau for at besvare følgende:

- Hvor står vi nu?

- Hvad er vores primære styrker, udfordringer og muligheder for fremtidig udvikling?
- Hvilke områder bør vi prioritere at tage hånd om?

Skoleledere og planlæggere i fokusgrupper kan i **fællesskab** bruge de vejledende spørgsmål til at drøfte, hvilke handlinger der er nødvendige at udføre, efter prioriteterne er identificeret.

Redskabet til selvrefleksion anerkender, at der er forskellige politikker og praksisser på tværs af de forskellige lande samt forskellige tidsbegrænsninger for eksperter på uddannelsesområdet. Det kan derfor tilpasses. Eftersom fælles dialog er målet, bør alle tre muligheder til selvrefleksion ideelt anvendes. De første to muligheder kan dog bruges uafhængigt af hinanden eller, med fokus på én af kernefunktionerne, som et grundlag for fælles dialog på tværs af niveauer, der samarbejder med specifikke parter. Dokumentet indeholder vejledning i brug og tilpasning af redskabet til forskellige landes kontekster.

Igennem en guidet refleksion og en struktureret dialog om eksistensen og effektiviteten af politiske foranstaltninger rettet mod at støtte skoleledelse kan planlæggere få indblik i områder, der skal adresseres. Det at være opmærksom på manglerne mellem politikker og praksis kan hjælpe til at finde en balance mellem det, skoleledere stilles til ansvar for med de ressourcer, de har adgang til, og deres autonomi til at træffe beslutninger på deres skoler.

Den ekstra værdi er, at den strukturerede dialog giver nye muligheder for udveksling og samarbejde mellem forskellige grupper af parter på tværs af alle politiske niveauer.

AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER



Agenturet sigter mod at være en aktiv agent for politisk forandring. Alt dets arbejde fokuserer på at støtte sine medlemslandes indsatser for at opnå visionen om inkluderende undervisningssystemer. Agenturets **Flerårigt arbejdsprogram 2021-2027** anerkender dette. Det angiver, at Agenturet vil "sigte mod at støtte planlæggeres arbejde med at omsætte identificerede politiske prioriteter for inkluderende undervisning af høj kvalitet for alle elever og studerende til praktiske handlinger, der kan implementeres".²

Ét element herfra er en understøttet dialog mellem politikker og praksis. På området for skoleledelse har SISL-projektets resultater potentialet til at bidrage til at danne bro mellem politiske forventninger til skoleledere og skolelederes behov for støtte.

Alle resultaterne er gratis eller open-source-materialer. De er blevet udviklet igennem en deltagende tilgang af, med eller for lande. Dette sikrer, at de er brugbare, kan tilpasses og respekterer landenes respektive rejser hen imod mere inkluderende undervisningssystemer.

Du kan finde mere information samt alle SISL-projektresultaterne på SISL-hjemmesiden: www.european-agency.org/projects/SISL

² Europæisk Agentur for Inklusion og Specialundervisning, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Flerårigt arbejdsprogram 2021-2027]. Odense, Danmark. www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, s. 5