

STRATEGISCHE KERNINHALTE

UNTERSTÜTZUNG DURCH SCHULLEITUNGEN IM PROZESS EINER INKLUSIVEN SCHULENTWICKLUNG

Schulleitende spielen eine zentrale Rolle dabei, einen höheren Inklusionsgrad in Bildungssystemen zu erreichen, und haben großen Einfluss auf die von den Lernenden erzielten Ergebnisse.

Diese Faktoren haben in den letzten Jahren zu einer stärkeren Fokussierung auf das Thema Schulleitung geführt. Die verstärkte Bedeutung der Schulleitung und die Komplexität der damit verbundenen Aufgaben haben aber auch den Unterstützungsbedarf verdeutlicht.

Um Interessenvertreter in Politik und Praxis zu breiteren Diskussionen über Schulleitung anzuregen, entwickelte die Europäische Agentur für sonderpädagogische Förderung und inklusive Bildung (die Agentur) ein Projekt mit dem Titel „Unterstützung durch Schulleitungen im Prozess einer inklusiven Schulentwicklung“ (SISL). Darin wurde untersucht, wie inklusionsorientierte Führungsarbeit auf Schulebene durch einen Orientierungsrahmen und Unterstützungsmechanismen auf landesweiter und lokaler Ebene effektiv entwickelt und gefördert werden kann.

Es liegen die folgenden Ergebnisse des SISL-Projekts vor:

- Eine **Übersicht über Dokumente und Empfehlungen im Rahmen der internationalen und europäischen Politik**.
- Eine **Übersicht über die internationale und europäische Literatur** (nach 2012) zur Vereinbarung operationeller Definitionen von Schlüsselbegriffen und zur Identifizierung von Schlüsselkonzepten zur Untermauerung der Politik und Praxis für inklusive Schulleitung.
- Eine **Länderumfrage**, um zu analysieren, inwieweit verschiedene Länderpolitiken inklusive Schulleitung in der Praxis unterstützen.
- Ein **Orientierungsrahmen** zur Unterstützung der Entwicklung und Überprüfung der politischen Strategie für inklusive Schulleitung.
- Ein auf dem Orientierungsrahmen basierendes **Selbstreflexionsinstrument** als Richtschnur für Diskussionen von Interessenvertretern. Es enthält Empfehlungen zur Implementierung und Anpassung des Instruments an den jeweils vorhandenen Landeskontext.

Diese Zusammenfassung der wichtigsten strategischen Kerninhalte gibt einen Überblick über die wichtigsten, aus diesen Projektergebnissen gewonnenen Erkenntnisse.

PRÄMISSEN FÜR INKLUSIVE SCHULLEITUNG

Inklusive Bildung und Erziehung sind im weitesten Sinne zu verstehen. Sie zielen darauf ab, die Teilnahme der Lernenden zu ermöglichen, Leistung zu steigern, Wohlbefinden zu fördern und bei **allen** Lernenden, auch jenen, die am meisten von Ausgrenzung bedroht sind, ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen. Diese Auffassung entspricht der Position der Agentur zu inklusiven Bildungssystemen.

Schulleitung kann einer Führungsperson oder, aus Gründen einer höheren Effektivität, einem kooperativ agierenden Leadership-Team obliegen oder unter mehreren zentralen Akteuren in einer Schule oder in Verbindung mit einer Schule aufgeteilt sein.

Unter Führungsarbeit wird eine organisatorische Funktion verstanden, die von vielen Personen gemeinsam erfüllt oder unter ihnen verteilt wird. Im rechtlichen Sinn kann Führungsarbeit als von einer Einzelperson ausgehend aufgefasst werden. Ein forschungsbasierter Ansatz setzt jedoch Führungsarbeit als kollektives Phänomen voraus.

Es gibt einen Unterschied zwischen **Schulleitung** im allgemeinen Sinn und **inklusive Schulleitung**.

Der Begriff „**Schulleitende**“ bezieht sich auf alle Personen, die in Schulen und Lerngemeinschaften wichtige Leadership-Rollen ausüben. Der Begriff „**Inklusive Schulleitende**“ kann sich sowohl auf Personen in formellen Führungspositionen als auch auf Personen innerhalb von Schulen beziehen, die praktische Führungsarbeit leisten.

Die besondere Aufgabe einer inklusiven Schulleitung ist die Bekämpfung von Ungerechtigkeiten zum Aufbau einer Gemeinschaft und vollständigen Teilhabe aller Lernenden.

Entsprechend ist auch inklusive Schulleitung im weitesten Sinne zu verstehen und geht über bloße organisatorische Funktionen hinaus. Sie konzentriert sich auf die Entwicklung einer inklusionsfreundlichen Kultur, in der alle Interessenvertreter dabei unterstützt werden zusammenzuarbeiten, Diversität zu schätzen und sicherzustellen, dass **alle** Lernenden, einschließlich der am stärksten von Ausgrenzung bedrohten, eine hochwertige Bildung erhalten.

Alle Schulleitenden sollten es sich zum Ziel setzen, inklusiv zu agieren und eine Schulleitung zu praktizieren, die Inklusion fördert, auch wenn sich in dem jeweiligen schulischen Kontext, in dem Schulleitung stattfindet, eine inklusive Kultur und inklusive Praktiken auf verschiedene Weise entwickeln.

INKLUSIVE SCHULLEITUNG VERSTEHEN



Für eine inklusive Schulleitung sind verschiedene Leadership-Modelle und politische Eckpfeiler relevant. Dazu gehören die Kernfunktionen und wichtigsten Rollen und Verantwortlichkeiten einer inklusiven Schulleitung sowie die wichtigsten politischen Eckpfeiler zur Unterstützung von Schulleitenden bei deren Erfüllung.

Kernfunktionen einer inklusiven Schulleitung

Schulleitende müssen dazu befähigt werden, das breitere Spektrum an Kompetenzen zu entwickeln, die in heutigen, auf Diversität angelegten Schulen benötigt werden. Sie können nicht mehr auf sich alleine gestellt arbeiten, sondern sollten andere einbeziehen, indem sie Führungsaufgaben teilen und verteilen und mit einer Reihe von Partnern in der Gemeinschaft und darüber hinaus zusammenarbeiten. Somit sind sie eindeutig als potenzielle Manager des Wandels bei einer umfassenderen Systemreform wahrzunehmen.

Die Forschung hat drei zentrale Funktionen von Führungsarbeit identifiziert, die erfüllt werden müssen, damit inklusive Schulen effektiv funktionieren: Richtungsvorgabe, organisatorische Entwicklung und menschliche Entwicklung.

- **Richtungsvorgabe:** Führungsarbeit ist wichtig, um eine strategische Richtung vorzugeben, wobei der Fokus auf den Werten liegt, die der inklusiven Praxis zugrunde liegen, sowie auf dem Diskurs, der Inklusion in der Praxis unterstützt.

- **Organisatorische Entwicklung:** Personen mit Führungsaufgaben und Leadership-Teams sind dafür verantwortlich, eine kollegiale, interaktive Schulkultur aufrechtzuerhalten, die darauf ausgerichtet ist, Lehrpersonen und Lernende während des gesamten Bildungsprozesses zu unterstützen. Die Erfüllung dieser Funktionen ermöglicht es Schulleitenden, eine inklusionsfreundliche Schulkultur zu schaffen, in welcher der Schwerpunkt auf einer Lernumgebung liegt, in der alle Lernenden wertvolle Teilnehmende sind, von denen erwartet wird, dass sie durch hochwertige Bildung und Erziehung Leistung erbringen.
- **Menschliche Entwicklung:** Führungsarbeit ist mit entscheidend für die Unterrichtsqualität und damit für den wichtigsten Einflussfaktor im Hinblick auf den Erfolg der Lernenden auf schulischer Ebene. Unterstützung, Monitoring und Bewertung der Lehrpraxis sind für diese strategische Rolle von zentraler Bedeutung.

Durch die Erfüllung dieser Funktionen erhalten Personen mit Führungsaufgaben Hilfestellung darin, eine Lernumgebung mit höherem Inklusionsgrad aufzubauen. Zusätzlich hat eine **inklusive Schulleitung** die Aufgabe der Bekämpfung von Ungerechtigkeiten zum Aufbau einer Gemeinschaft und vollständigen Teilhabe aller Lernenden. Daher folgen **inklusive Schulleitende** der **Vision**, dass alle „Lernenden jeglichen Alters sinnvolle und hochwertige Bildungsmöglichkeiten in ihrer lokalen Gemeinschaft und im Umfeld von Freunden und Gleichaltrigen“ erhalten sollten.¹

Rollen und Verantwortlichkeiten einer inklusiven Schulleitung in Bildungssystemen

Inklusive Schulleitende müssen bestimmte Rollen und Verantwortlichkeiten erfüllen, um die oben genannten Kernfunktionen auszuüben. Sie haben die Aufgabe, Politik und Gesetzgebung in eine verbesserte Praxis im Rahmen der inklusiven Bildung und Erziehung umzuwandeln und Richtlinien zu gestalten, die für ihr schulisches Umfeld und für Interessenvertreter relevant sind.

Dazu müssen sie ihre Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Bildungssystems auf der Ebene des einzelnen Lernenden, der Schule und der Gemeinschaft und auf der nationalen/ regionalen Ebene wahrnehmen.

EBENE DES EINZELNEN



- Beeinflussung der lernerzentrierten Praxis/Berücksichtigung der Belange der Lernenden, Personalisierung (im Zentrum)
- Sicherstellung, dass Lehrpersonen Verantwortung für alle Lernenden übernehmen
- Förderung innovativer und flexibler evidenzbasierter Pädagogik/Praxis im Klassenzimmer
- Monitoring der Unterrichtspraxis, um eine hochwertige Bildung für alle zu gewährleisten
- Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit – positive und vertrauensvolle Beziehungen
- Verwendung von Daten als Grundlage für die Reflexion von Lehrpersonen und kontinuierliche Verbesserung

SCHULEBENE



- Leitung und Beeinflussung der Organisation der Schule und ihren Ressourcen nach dem Prinzip der Gerechtigkeit
- Einbeziehung der Lerngemeinschaft in die Selbstbeurteilung und Verwendung von Daten als Indikatoren für laufende schulische Verbesserungen
- Bereitstellung von Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung
- Sicherstellung eines Förderkontinuums für alle Interessenvertreter
- Ethische Verpflichtung gegenüber jedem Einzelnen
- Sicherstellung, dass Lehrplan und Bewertung geeignet sind und die Bedürfnisse aller Lernenden erfüllen
- Aktive Einbeziehung aller Familien

¹ Europäische Agentur für sonderpädagogische Förderung und inklusive Bildung, 2015. *Position der Agentur zu inklusiven Bildungssystemen*. Odense, Dänemark.
www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, S. 1

EBENE DER GEMEINSCHAFT



- Aufbau von Partnerschaften mit unterstützenden Agenturen, anderen Schulen/ Einrichtungen auf anderen Systemebenen und Unternehmen in der Gemeinschaft
- Aufbau von Schulkapazität für Diversität durch Engagement in der Forschung und durch auf Zusammenarbeit ausgerichtete Aktivitäten für berufliche Weiterbildung, z. B. mit Universitäten
- Personalverwaltung und Sicherstellung des Engagements für Inklusion als gemeinsame Vision
- Verwaltung der finanziellen Ressourcen, um den Bedürfnissen der gesamten schulischen Gemeinschaft gerecht zu werden

NATIONALE/REGIONALE EBENE



- Beeinflussung der Entwicklung der nationalen Politik für Gerechtigkeit und inklusive Bildung und Erziehung durch Beratung und Kommunikation
- Übersetzung und Umsetzung politischer Strategien auf eine dem jeweiligen Schulkontext und den jeweiligen Werten entsprechende Weise und Herbeiführung von Veränderungen auf schulischer Ebene in Bezug auf den Lehrplan und den Bewertungsrahmen, die berufliche Weiterbildung, Finanzierung und Ressourcenzuweisung sowie Qualitätsanalyse und Rechenschaftspflicht

Abbildung 1. Rollen und Verantwortlichkeiten einer inklusiven Schulleitung auf verschiedenen Ebenen in der Bildung und Erziehung

Die Rollen und Verantwortlichkeiten für eine Inklusive Schulleitung sind nicht unabhängig von den sich auf sie beziehenden politischen Strategien. Die einzelnen Schulleitenden oder mit Führungsarbeit betrauten Teams sollten durch **unterstützende politische Maßnahmen** befähigt werden, auf ihre Vision hinzuarbeiten.

Wichtige politische Eckpfeiler zur Unterstützung einer inklusiven Schulleitung

Unterstützende politische Maßnahmen für eine inklusive Schulleitung existieren innerhalb eines regulatorischen Rahmens, der inklusive Bildung und Erziehung allgemein definiert und bestimmt, welche Ressourcen verfügbar sind, welche Entscheidungen getroffen werden können und wofür Personen mit Führungsaufgaben verantwortlich gemacht werden.

Es gibt allgemeine Rahmenbedingungen für Schulleitung und Schulleitende, bei denen eine **inklusive** Schulleitung jedoch weitgehend unberücksichtigt ist.

Zur Unterstützung inklusiver Schulleitenden bei der Erfüllung der oben genannten Rollen und Kernfunktionen sollten Richtlinien für die Schulleitung drei zentrale politische Eckpfeiler beinhalten: Zugang, Eigenständigkeit und Rechenschaftspflicht. Diese beeinflussen, inwieweit Schulleitende ihre Rollen wahrnehmen und ihre Verantwortung erfüllen können. Ferner können sie die Effektivität von Schulleitenden beim Aufbau und bei der Leitung einer inklusiven Schule bestimmen.

Konkret benötigen Schulleitende **Zugang** zu:

- Unterstützung, sowohl durch formelle Entwicklungsmöglichkeiten als auch durch eine stärkere Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Interessenvertretern auf allen Ebenen des Systems;
- Ressourcen zur Entwicklung der Kapazitäten der Beschäftigten durch Schulung, Teamarbeit und Wissensaustausch.

Schulleitende brauchen **Eigenständigkeit**, um evidenzbasierte Entscheidungen über die strategische Ausrichtung, Entwicklung und Organisation der Schule zu treffen, zum Beispiel über:

- Anpassung des Lehrplans, des Bewertungs- und des Akkreditierungsrahmens, um sicherzustellen, dass sie hohen Erwartungen gerecht werden und die Bedürfnisse der lokalen Gemeinschaft und der Lernenden erfüllen;
- die Ernennung und Weiterentwicklung von Lehrpersonen und Personal;
- die proaktive Zusammenarbeit mit anderen Agenturen und der lokalen Gemeinschaft;
- Finanzierung und gerechte Ressourcenzuteilung.

Was die **Rechenschaftspflicht** anbelangt, müssen Schulleitende:

- in der Lage sein, die Vision, Werte und Ergebnisse zu bestimmen, an denen sie (und andere Interessenvertreter) gemessen werden möchten (z. B. Gerechtigkeit, Nichtdiskriminierung und Erfüllung der persönlichen, sozialen und akademischen Anforderungen aller Lernenden);
- durch Mechanismen, die auf Mechanismen in anderen Politikbereichen abgestimmt sind, in die Verantwortung (gegenüber den Lernenden, den Familien, der lokalen Gemeinschaft) genommen werden, um die Förderung einer inklusiven Bildungspolitik und -praxis sicherzustellen;
- zusammen mit den wichtigsten Interessenvertretern eine führende Rolle beim Monitoring, der Selbstbeurteilung und der Evaluation übernehmen, um Informationen über die Ergebnisse der Lernenden zu gewinnen und Daten im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung zu reflektieren.

Die Analyse der europäischen und internationalen Literatur und Politik ergab, dass die Zielsetzung der Maßnahmen in Zusammenhang mit der Rechenschaftspflicht nicht immer im Einklang mit dem Grad des Zugangs zu Ressourcen, Unterstützung und beruflicher Weiterbildung und dem Grad der Eigenständigkeit steht, über die Schulleitende bei der Erfüllung ihrer Kernfunktionen der Richtungsvorgabe, organisatorischen Entwicklung und menschlichen Entwicklung verfügen.

ENTWICKLUNG UND FÖRDERUNG INKLUSIONSORIENTIERTER ANSÄTZE



Bei der Ausarbeitung des Orientierungsrahmens und insbesondere des Selbstreflexionsinstruments ging es in erster Linie darum, ein Gleichgewicht zwischen den **Standards**, an denen Schulleitende gemessen werden, und der **politischen Unterstützung**, die dafür angeboten wird, zu finden.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Politik die Entwicklung und Umsetzung einer effektiven und inklusiven Schulleitung unterstützt, die Gerechtigkeit, Gleichheit und Wohlbefinden in der Bildung und Erziehung verbessern kann. Dazu ist es notwendig, die Lücken zwischen den Standards, an denen Schulleitende gemessen werden, und den ihnen zur Verfügung stehenden unterstützenden politischen Maßnahmen zu identifizieren.

Entwicklung eines Orientierungsrahmens zur Unterstützung einer inklusiven Schulleitung

Innerhalb des Orientierungsrahmens können Länder Schulleitungen besser dabei unterstützen, darauf hinzuwirken, allen Lernenden eine vollständige Teilhabe zu ermöglichen, ihre Leistungen zu steigern und ihr Wohlbefinden und ihr Zugehörigkeitsgefühl zu fördern. Dies steht im Einklang mit den Bemühungen der Agentur und ihrer Mitgliedsländer, Inklusion in der breiteren Gesellschaft auf lange Sicht zu fördern.

Der Orientierungsrahmen kann als Grundlage für Zusammenarbeit, Austausch oder Entscheidungsfindung herangezogen werden. Das Ziel kann sein, sie als Richtschnur für detailliertere politische Strategien, kontinuierliche Aufrechterhaltung oder Monitoring zu verwenden, oder um vorhandene politische Ansätze weiterzuentwickeln, um das übergeordnete Ziel einer inklusiven Bildung und Erziehung zu erreichen.

Der Orientierungsrahmen hat folgenden Nutzen:

- **Er kann zur Entwicklung neuer politischer Strategien beitragen und eine Basis dafür bilden:** Sie dienen als Matrize der bei politischen Strategien zu berücksichtigenden Schlüsselemente zur Unterstützung durch Schulleitungen im Prozess einer inklusiven Schulleitung oder zur Thematisierung der Rolle der Schulleitung im größeren politischen Rahmen für inklusive Bildung und Erziehung.
- **Er kann die Überprüfung und Weiterentwicklung bestehender Richtlinien und politischer Rahmenbedingungen unterstützen:** Der Orientierungsrahmen trägt der Tatsache Rechnung, dass die Unterstützung einer inklusiven Schulleitung als individuelle Richtlinie bestehen oder sektorübergreifend im Rahmen verschiedener politischer Strategien und auf verschiedenen politischen Ebenen erfolgen kann. Wo politische Strategien für eine inklusive Schulleitung oder die Schulleitung im Allgemeinen vorhanden sind, kann der Orientierungsrahmen dabei helfen:
 - eine bestehende politische Strategie zur Unterstützung einer inklusiven Schulleitung zu prüfen und zu verbessern;
 - eine bestehende politische Strategie für die Schulleitung im Allgemeinen hin zu mehr Inklusion weiterzuentwickeln.
- **Er kann zur Selbstreflexion anregen (insbesondere über das Konzept der inklusiven Schulleitung, die Rollen von Schulleitenden in der inklusiven Bildung und Erziehung und die Schulung von Führungspersonen):** Unabhängig von der Entwicklung oder Überprüfung von politischen Strategien bieten die Kernelemente des Orientierungsrahmens eine Richtschnur für Diskussionen und Selbstreflexion über die Praxis einer inklusiven Schulleitung und die Rolle von Schulleitenden.

Der Orientierungsrahmen umfasst:

- Ein umfassenderes **politisches Mandat** zur Kontextualisierung politischer Strategien, die auf die Schulleitung abzielen und diese beeinflussen. Das Mandat bezieht sich auf mehrere Dokumente zu Leitprinzipien auf internationaler und europäischer Ebene. Es kann durch Richtlinien und Gesetze erweitert werden, die den besonderen Kontext, die Geschichte und den Entwicklungsweg des jeweiligen Landes berücksichtigen.
- Eine **Vision**, in der das Ideal, das mithilfe des Orientierungsrahmens verwirklicht werden soll, in groben Zügen dargelegt ist.
- **Leitprinzipien**, die Strategien oder Rahmenbedingungen zur Unterstützung einer inklusiven Schulleitung untermauern. Eine Richtlinie zur Unterstützung einer inklusiven Schulleitung ist unter Umständen kein eigenständiges Dokument, sondern zusammen mit vielen anderen Dokumenten gültig. In vielen Ländern sind die Ziele, Zielsetzungen und Strategien in andere Bildungspolitik und -maßnahmen integriert.
- Ein **Ziel**, das mithilfe des Orientierungsrahmens durch die Tätigkeit im Rahmen des inklusiven Bildungssystems erreicht werden soll.
- Mithilfe des Orientierungsrahmens konkret umzusetzende **politische Zielsetzungen**.
- Ein **Rahmenwerk von Standards**, in denen dargelegt ist, was von einer Schulleitung erwartet wird.
- **Politische Maßnahmen**, die das Erreichen dieser Standards unterstützen.

Die in einem solchen Orientierungsrahmen zur Unterstützung einer inklusiven Schulleitung formulierte Vision besteht darin, dass Schulleitungen sowohl durch bestehende als auch kommende politische Maßnahmen dabei unterstützt werden, eine Kultur aufzubauen und eine Praxis umzusetzen, in der alle Lernenden sinnvolle und hochwertige Bildungsmöglichkeiten erhalten, hohe Erwartungen an ihre Leistung und Wohlbefinden gestellt werden und ein Gefühl der Zugehörigkeit innerhalb eines gerechten schulischen Umfelds geschaffen wird.

Der Orientierungsrahmen trägt landesspezifischen Unterschieden Rechnung. Es handelt sich um ein Open-Source-Instrument, das jedes Land an seinen eigenen jeweiligen Kontext anpassen kann.

Unterstützung von Selbstreflexion und eines strukturierten Dialogs zur Überwindung der Kluft zwischen Politik und Praxis

Inklusive Schulleitung in der Praxis ist nicht unabhängig von den sie betreffenden politischen Strategien. Der Orientierungsrahmen beschreibt daher im Detail die vorgeschlagenen **Standards**, die für eine inklusive Schulleitung erforderlich sind, sowie die unterstützenden **politischen Maßnahmen**, die erforderlich sind, um diese Standards zu erreichen.

Das Selbstreflexionsinstrument baut auf den im Orientierungsrahmen dargelegten Standards und politischen Maßnahmen auf, um die Kluft zwischen den politischen Erwartungen an Schulleitende und dem Unterstützungsbedarf von Schulleitenden zu überwinden. Durch geleitete und fokussierte Reflexion regt es den fachlichen Dialog und die kooperative Politikentwicklung innerhalb und zwischen den Schulen und auf verschiedenen politischen Ebenen an.

Das Selbstreflexionsinstrument richtet sich an:

- Schulleitende und mit Führungsarbeit betraute Teams, die eine Richtschnur für die Annahme und Entwicklung einer inklusiven Führungspraxis benötigen;
- politische Entscheidungsträger, die für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien für inklusive Bildung und Erziehung auf nationaler, regionaler und/oder lokaler Ebene verantwortlich sind.

Es kann auf allen politischen Ebenen eingesetzt werden, d. h. auf der Ebene der nationalen wie auch auf der Ebene der lokalen Regierungsführung.

Das Instrument hilft Schulleitenden, mit Führungsarbeit betrauten Teams – politischen Entscheidungsträgern – zu prüfen, wo sie auf dem Weg hin zu einer inklusiven Schulleitung stehen. Es bietet drei Möglichkeiten zur Selbstreflexion:

1. **Reflexion für Schulleitende** dazu, wie sie ihre individuelle inklusive Praxis entwickeln können, um inklusive Bildung und Erziehung zu erreichen. Dabei kann der Schwerpunkt auf einer bestimmten Rolle oder einem bestimmten Aspekt innerhalb der Führungsfunktion liegen, auf die sich das Instrument bezieht.
2. **Reflexion für politische Entscheidungsträger** über die erforderlichen politischen Maßnahmen zur Unterstützung inklusiver Schulleitenden bei ihrer Arbeit.
3. **Gemeinsame Reflexion und Dialog zwischen Schulleitenden und politischen Entscheidungsträgern** zu zentralen Problempunkten in jedem Bereich, die anzusprechen sind.

Interessenvertreter werden mithilfe von Leitfragen durch Reflexionen sowohl auf praktischer als auch auf politischer Ebene geführt, um Klarheit über folgende Punkte zu gewinnen:

- Wo stehen wir aktuell?

- Was sind unsere wichtigsten Stärken, Herausforderungen und Chancen für die Weiterentwicklung?
- Welche Bereiche müssen wir vorrangig angehen?

Schulleitende und politische Entscheidungsträger in Fokusgruppen können die Leitfragen **gemeinsam** verwenden, um Prioritäten zu identifizieren und dann darüber zu diskutieren, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen.

Das Selbstreflexionsinstrument berücksichtigt den jeweils unterschiedlichen politischen und praktischen Kontext in den Ländern und die Zeitbeschränkungen für Experten im Bildungsbereich. Daher ist es adaptierbar. Ziel ist der gemeinsame Dialog. Daher sollten idealerweise alle drei Möglichkeiten zur Selbstreflexion genutzt werden. Allerdings können die ersten beiden Optionen auch unabhängig voneinander oder als Grundlage für einen gemeinsamen Dialog über Ebenen hinweg genutzt werden, indem der Fokus auf eine der Kernfunktionen gelegt und mit bestimmten Interessenvertretern zusammengearbeitet wird. Das Dokument enthält Anleitungen zur Verwendung und Anpassung des Instruments an den jeweiligen Landeskontext.

Durch eine geführte Reflexion und einen strukturierten Dialog über die Existenz und Effizienz von politischen Maßnahmen zur Unterstützung von Schulleitungen können politische Entscheidungsträger einen Einblick in Bereiche gewinnen, die angegangen werden müssen. Sich der Lücken zwischen Politik und Praxis bewusst zu sein, kann dabei helfen, ein Gleichgewicht zu finden zwischen dem, woran Schulleitende mit den Ressourcen, zu denen sie Zugang haben, gemessen werden, und ihrer Eigenständigkeit bei der Entscheidungsfindung in ihren Schulen.

Der Zugewinn besteht darin, dass der strukturierte Dialog neue Möglichkeiten für den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessenvertretern auf allen politischen Ebenen eröffnet.

SCHLUSSBEMERKUNGEN



Die Agentur verfolgt die Absicht, als aktiver Akteur für politische Veränderungen einzutreten. Ihre gesamte Tätigkeit ist darauf ausgerichtet, die Bemühungen ihrer Mitgliedsländer zur Verwirklichung ihrer Vision inklusiver Bildungssysteme zu unterstützen. Dem wird im **Mehrjähriges Arbeitsprogramm 2021–2027** der Agentur Rechnung getragen. Darin heißt es, dass die Agentur „das Ziel verfolgt, die Bemühungen politischer Entscheidungsträger zu unterstützen, die festgelegten politischen Prioritäten für eine hochwertige inklusive Bildung und Erziehung für alle Lernenden in praktische Implementierungsmaßnahmen umzusetzen“.²

Dazu gehört auch ein unterstützter Dialog zwischen Politik und Praxis. Was das Thema Schulleitung anbelangt, könnten die Ergebnisse des SISL-Projekts dazu beizutragen, die Kluft zwischen den Erwartungen der Politik an Schulleitende und deren Unterstützungsbedarf zu überwinden.

Alle Ergebnisse sind kostenlos erhältliche oder Open-Source-Materialien. Sie wurden durch einen partizipativen Ansatz von, mit und für Länder entwickelt. Dadurch wird sichergestellt, dass sie anwendbar und anpassungsfähig sind und dem jeweiligen Weg der Länder hin zu einem inklusiveren Bildungssystem Rechnung tragen.

Weitere Informationen und alle SISL-Projektergebnisse sind auf der SISL-Webseite verfügbar: www.european-agency.org/projects/SISL

² Europäische Agentur für sonderpädagogische Förderung und inklusive Bildung, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Mehrjähriges Arbeitsprogramm 2021–2027]. Odense, Dänemark. www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, S. 5