

**Skolledare spelar en viktig roll när det gäller att åstadkomma mer inkluderande utbildningssystem och har stor påverkan på elevernas resultat.**

Dessa två faktorer har lett till att skolläring har fått mer uppmärksamhet under de senaste åren. I takt med att skolläringens betydelse och komplexiteten i skolläringens arbetsuppgifter har ökat har även medvetenheten om att stöd behövs ökat.

European Agency for Special Needs and Inclusive Education (European Agency) utformade därför ett projekt som skulle uppmuntra till mer omfattande diskussioner om skolläring mellan intressentgrupper verksamma inom policy och praktik. I projektet om stöd för ett inkluderande skolläring (SISL efter den engelska akronymen till Supporting Inclusive School Leadership) undersökte man hur man genom policyramar och stödsystem på nationell och lokal nivå på ett ändamålsenligt sätt kan utveckla och främja ett inkluderande skolläring på skolnivå.

Resultaten från SISL-projektet redovisas i följande publikationer:

- En **genomgång av internationella och europeiska styrdokument och policyvägledning**.
- En **genomgång av internationell och europeisk litteratur** (efter 2012), utifrån vilken man enades om arbetsdefinitioner av viktiga termer och fastställde de huvudbegrepp som policy och praktik för ett inkluderande skolläring bygger på.
- En **landsundersökning**, där man analyserade i vilken utsträckning olika länders policy stödde praktik med inkluderande skolläring.
- En **policyram**, som kan tjäna som stöd när policy för ett inkluderande skolläring ska utarbetas och ses över.
- Ett **självreflektionsverktyg**, som tagits fram med utgångspunkt i policyramen och som är tänkt att tjäna som vägledning vid diskussioner mellan intressenter. Verktyget innehåller även information om hur verktyget kan användas och anpassas efter förutsättningarna i respektive land.

I denna sammanfattning av viktiga policylärdomar ges en översikt över de främsta observationerna från dessa publikationer.

## FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT INKLUDERANDE SKOLLEDARSKAP



Begreppet *inkluderande undervisning* tolkas här i vidast möjliga bemärkelse. Syftet är att så många som möjligt ska kunna delta, nå bättre måluppfyllelse och må bra samt att skapa en känsla av delaktighet för **alla** elever, även de som löper risk att hamna utanför. Denna tolkning går i linje med European Agencys ståndpunkt angående system för inkluderande undervisning.

**Skolledarskapet kan skötas av en enda person eller, vilket är mer ändamålsenligt, en grupp ledare som samarbetar. Det kan även fördelas mellan flera olika aktörer inom skolan, eller som har anknytning till skolan.**

Ledarskap anses vara en organisatorisk uppgift som flera personer delar och har ansvar för. I rättslig mening kan det vara en enda person som är ansvarig, men i forskningssammanhang förutsätts ledarskap vara något kollektivt.

**Det är skillnad mellan skolledarskap i allmänhet och inkluderande skolledarskap.**

**Skolledare** är alla de som verkar som ledare i skolan och leder kvalitets- och utvecklingsarbete. **Inkluderande skolledare** kan vara både de som innehar formella ledningsbefattningar men även de som visar prov på ledarskap i sin praktik.

**Inkluderande skolledarskap handlar särskilt om att åtgärda orättvisa och ojämlika förhållanden så att alla elever kan delta fullt ut och känna samhörighet under sin utbildning.**

På samma sätt tolkas begreppet *inkluderande skolledarskap* i vidast möjliga bemärkelse och anses handla om mer än endast organisation. Det handlar främst om att skapa en inkluderande kultur där alla berörda intressenter uppmuntras att arbeta tillsammans, sätta värde på mångfald och se till att **alla** elever, även de som löper störst risk att hamna utanför, får en utbildning av hög kvalitet.

**Alla skolledare bör sträva efter att vara inkluderande skolledare och leda på ett sätt som främjar inkludering, även om skolledarskapet utövas på skolor med olika förutsättningar och som utvecklar inkluderande kultur och praktik på olika sätt.**

## ATT FÖRSTÅ INKLUDERANDE SKOLLEDARSKAP



Det finns ett antal olika ledarskapsmodeller och policyfaktorer som är relevanta för ett inkluderande skolledarskap, bland annat det inkluderande skolledarskapets huvuduppgifter och ansvar, liksom de policyfaktorer som gör det möjligt för skolledare att utföra sina uppgifter och leva upp till sitt ansvar.

### **Det inkluderande skolledarskapets huvuduppgifter**

Skolledare måste få möjlighet att utveckla den bredare kompetens som behövs i dagens skola med mångskiftande behov. De kan inte längre arbeta ensamma och bör ta hjälp av andra och delegera ledarskapsuppgifter, liksom samarbeta med många olika samarbetspartner i samhället och världen runtomkring. Deras möjligheter att åstadkomma förändringar i en allmän reform av systemet bör tydligt erkännas.

Forskning har visat att det finns tre huvuduppgifter som ledarskapet måste utföra för att en inkluderande skola ska fungera, nämligen att ange riktningen, utveckla organisationer och utveckla kompetensen.

- **Ange riktningen:** Det är viktigt att ledningen anger riktningen för att skolan ska styras strategiskt med fokus på de värden och normer som stödjer inkluderande praktik och med fokus på att främja en kultur som stödjer inkludering i praktiken.

- **Utveckla organisationen:** Skolledarna har ansvar för att upprätthålla en skolkultur som bygger på kollegialitet och samverkan och som ger stöd till lärare och elever i skolarbetet. Genom att ta detta ansvar kan skolledare forma en inkluderande skolkultur som kännetecknas av lärmiljöer där alla elever är värdefulla deltagare och där alla förväntas att lära och utvecklas genom en utbildning med hög kvalitet.
- **Utveckla kompetensen:** Ledarskapet är en viktig faktor för att stärka undervisningens kvalitet. På skolnivå är det just detta som har störst inverkan på elevernas måluppfyllelse. Att stötta, följa upp och utvärdera undervisningspraktiken är det som utgör grunden i denna strategiskt viktiga funktion.

Genom dessa tre huvuduppgifter kan skolledarna åstadkomma en mer inkluderande lärmiljö. Förutom ovanstående måste ett **inkluderande skolledarskap** även arbeta med orättvisor och skapa en samhörighetskänsla och se till att alla elever deltar. **Inkluderande skolledare** har därför **visionen** att "alla elever i alla åldrar ska få [...] meningsfull utbildning av hög kvalitet i sin närmiljö tillsammans med vänner och jämnåriga"<sup>1</sup>.

### Det inkluderande skolledarskapets uppgifter och ansvar i utbildningssystemet

För att kunna utföra ovanstående huvuduppgifter måste inkluderande skolledare ges befogenheter och ansvar. De är de som ska omvandla policy och lagstiftning till förbättrad inkluderande undervisningspraktik och forma policy som är relevant för deras skolmiljö och intressenter.

För att kunna göra det måste de ha befogenheter och ansvar för den enskilda eleven, skolan och samhället runtomkring, liksom för utbildningssystemet på nationell/regional nivå.

## INDIVIDNIVÅ



- Inspirera till elevcentrerad praktik/elevinflytande, individuell anpassning
- Se till att lärarna tar ansvar för alla elever
- Stötta innovativ och flexibel evidensbaserad pedagogik/praktik i klassrummet
- Följa upp praktiken i klassrummen och säkerställa att alla får undervisning av hög kvalitet
- Skapa en samverkanskultur som präglas av tilltro och tillit till varandra
- Använda data som utgångspunkt för reflektion och kontinuerligt förbättringsarbete för lärarna

## SKOLNIVÅ



- Styra och påverka skolans organisation och resurser i enlighet med principen om rättvisa
- Se till att den enskilda skolan och dess medarbetare följer upp och utvärderar det egna arbetet samt använder relevanta data som grund för kontinuerlig skolförbättring
- Erbjudna möjligheter till kompetensutveckling
- Säkerställa kontinuitet i stödåtgärderna för alla intressenter
- Arbeta efter principen om att alla ska vara med
- Säkerställa att läroplanen, undervisningen och bedömningen är ändamålsenlig och tillgodoser alla elevers behov och förutsättningar
- Aktivt engagera alla familjer

<sup>1</sup> European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2015. *European Agency's ståndpunkt angående system för inkluderande undervisning*. Odense, Danmark.

[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), s. 1

## LOKAL NIVÅ



- Möjliggöra och etablera partnerskap med olika stödorgan i samhället, skolor och/eller institutioner på andra systemnivåer och med företag i samhället runtomkring
- Stärka skolans förmåga till mångfald genom samarbete med till exempel universitet avseende forskning och kollegial kompetensutveckling
- Leda medarbetarna och se till att alla har en gemensam uppfattning av vad som menas med inkludering
- Fördela de ekonomiska resurserna så att behoven hos alla skolans intressenter tillgodoses

## NATIONELL/REGIONAL NIVÅ



- Påverka nationell policy vad gäller rättvisa och inkluderande undervisning genom samråd och dialog
- Omsätta policy i praktiken på ett sätt som passar för deras skolas omständigheter och värderingar och genomföra förändringar på skolnivå avseende läroplaner och bedömningsgrunder, kompetensutveckling, finansiering och resursfördelning och kvalitetsanalys och ansvarsfördelning

Figur 1. Skolledarskapets uppgifter och ansvar på olika nivåer inom utbildningsväsendet

Det inkluderande skolledarskapets uppgifter och ansvar är inte oberoende av den policy som styr ledarskapet. Det måste finnas **stödjande styråtgärder** som hjälper de enskilda skolledarna och lednings- och utvecklingsgrupperna att arbeta mot sina visioner.

### Policyfaktorer som stöder ett inkluderande skolledarskap

**Styråtgärder som stöder inkluderande skolledarskap finns i ett regelverk där inkluderande undervisning definieras på ett allmängiltigt sätt och som avgör vilka resurser som finns att tillgå, vilka beslut som kan fattas och vilket ansvar skolledare har.**

Det finns allmänna regelverk för skolledarskap och skolledare, men de innehåller sällan något om **inkluderande** skolledarskap.

För att ge skolledare det stöd de behöver för att kunna utföra ovanstående huvuduppgifter måste policy för skolledarskap innehålla följande tre policyfaktorer: tillgång till stöd och resurser, självständighet och ansvarsskyldighet. Dessa faktorer påverkar hur skolledarnas möjlighet att utföra sina uppgifter och uppfylla sitt ansvar och kan påverka hur väl skolledarna lyckas skapa och leda en inkluderande skola.

Det som skolledarna behöver **tillgång** till är

- stöd, både genom möjligheter till formell utveckling och genom utökat samarbete med kolleger och andra intressenter på alla nivåer i systemet
- resurser för att stärka medarbetarnas kompetens genom utbildning, lagarbete och kunskapsutbyte.

Skolledare måste ha rätt att **självständigt** fatta evidensbaserade beslut om skolans strategiska riktning, utveckling och organisation. Det kan vara beslut om sådant som

- att anpassa läroplanen och bedömnings- och betygssystemen för att se till att förväntningarna är höga och att de tillgodoser behoven hos eleverna och närsamhället
- tillsättning och utveckling av lärare och övrig personal
- proaktivt arbete med andra samhällsaktörer och närsamhället
- finansiering och rättvis resursfördelning.

I fråga om **ansvar** måste skolledare

- ha rätt att självständigt utforma den vision, de värderingar och de resultat för vilka de (och andra intressenter) vill hållas ansvariga (till exempel för rättvisa och icke-diskriminering eller för att tillgodose alla elevers behov såväl i skolan som i samhället och på det personliga planet).
- kunna ställas till svars (av elever, familjer och det omgivande samhället) genom rutiner som går i linje med andra policyområden, så att stöd för inkluderande policy och praktik i skolan säkerställs
- tillsammans med olika intressenter kunna inta en ledande roll när det gäller uppföljning, självutvärdering och bedömning, i syfte att få fram information om vilka resultat eleverna uppnår och sedan använda den informationen som underlag för kontinuerlig förbättring

Analysen av litteratur och styrdokument från Europa och övriga världen visar att ansvaret som läggs på skolledare inte alltid är förenligt med tillgången till resurser, stöd och kompetensutveckling eller med den nivå av självständighet som de har i utförandet av sina huvuduppgifter att ange riktningen, utveckla organisationen och utveckla kompetensen.

## ATT UTVECKLA OCH STÖTTA INKLUDERANDE ARBETSSÄTT

Att hitta rätt balans mellan de **mål** som skolledare har ansvar för att uppnå, och det **policystöd** som ges för att de ska uppnå dem, var huvudsyftet när policyramen, och särskilt självreflektionsverktyget, utarbetades.

**Det är viktigt att policyn ger möjlighet att utveckla och bedriva ett inkluderande skolledarskap som ger resultat och som kan förbättra rättvisan, likvärdigheten och trivseln i skolan. För att det ska vara möjligt måste man undersöka var det finns luckor mellan de mål som skolledarna ska uppnå och de styråtgärder som ska stötta dem.**

### Utforma policyramar som stöder ett inkluderande skolledarskap

Genom policyramen kan länderna få hjälp att ge skolledarna det stöd de behöver för att arbeta för fullt deltagande, ökad måluppfyllelse, välbefinnande och samhörighetskänsla för alla elever. Detta går i linje med European Agencys och dess medlemsländers strävan efter långsiktig inkludering i samhället i stort.

Policyramen kan användas vid samarbete, kommunikation och beslutsfattande. Den kan användas som vägledning när mer detaljerad policy ska tas fram, för löpande anpassning eller uppföljning eller för att vidareutveckla befintlig policy i syfte att uppnå det mer omfattande målet om inkluderande undervisning.

Policyramen kan

- **vara till hjälp och tjäna som grund vid utformning av ny policy:** Den utgör en mall över viktiga delar som bör finnas i en policy som ska stötta ett inkluderande skolledarskap eller som behövs för att ge skolledararnas roll plats i en bredare policyram för inkluderande undervisning.
- **tjäna som stöd vid översyn och vidareutveckling av nu gällande policy och policyramar:** I policyramen tas hänsyn till att stöd för ett inkluderande skolledarskap kan finnas i en enskild policy men även i policy för olika områden och på olika policynivåer. I de fall då det finns policy för ett inkluderande skolledarskap eller skolledarskap i allmänhet kan policyramen vara till hjälp när  
  
befintlig policy som stöder inkluderande skolledarskap ska ses över och förbättras  
befintlig policy om skolledarskap i allmänhet ska utformas så att inkludering säkerställs.
- **uppmuntra till självreflektion (i synnerhet över inkluderande skolledarskap, skolledararnas roll i inkluderande undervisning och ledarskapsutbildning):** Förutom att vara användbar vid utformning och översyn av policy kan huvuddelarna i policyramen även utgöra en ram för diskussion och självreflektion om hur inkluderande skolledarskap kan omsättas i praktiken och om skolledararnas ansvar.

Policyramen innehåller följande:

- Ett mer allmänt **policyberättigande** att anpassa policy som handlar om eller påverkar skolledarskapet. Detta berättigande har sin grund i flera internationella och europeiska dokument med vägledande principer. Det kan utökas genom styrdokument och lagstiftning som utgör varje lands unika omständigheter, historia och utveckling.
- En **policyvision**, med en beskrivning av det ideal som man vill uppnå med policyn.
- **Vägledande principer**, som strategi eller ramar för ett inkluderande skolledarskap bygger på. Policy som stöder ett inkluderande skolledarskap finns kanske inte i ett enda dokument utan kan vara invävt i flera andra. I många länder finns målen och strategierna beskrivna i annan utbildningspolicy och andra styrdokument.
- Ett **polisyfte** som beskriver vad man vill åstadkomma genom arbetet i ett inkluderande utbildningssystem.
- Specifika **polycymål** som ska uppnås.
- Ett **ramverk av strävansmål**, som ger uttryck för vad skolledarskapet bör sträva efter.
- **Styråtgärder** som behövs för att dessa mål ska uppnås.

Visionen för en policyram som stöder inkluderande skolledarskap är att befintlig och kommande policy ska göra det möjligt för skolledare att skapa en kultur och genomföra praktik där alla elever får meningsfull utbildning av hög kvalitet, med höga förväntningar på allas måluppfyllelse, och där alla elever trivs, mår bra och känner samhörighet i en rättvis skolmiljö.

Policyramen kan användas i olika länder trots skillnader. Det är en öppen resurs, vilket innebär att varje enskilt land kan anpassa ramen efter just sina omständigheter.

### Stöd för självreflektion och strukturerad dialog för att åtgärda bristande överensstämmelse mellan policy och praktik

Skolledarskapets praktik är inte oberoende av den policy som styr praktiken. I policyramen finns därför en utförlig beskrivning av de föreslagna **strävansmål** som behövs för att skolledarskapet ska vara inkluderande samt av de **styråtgärder** som behövs för att dessa mål ska uppnås.

För att minska klyftan mellan förväntningarna på skolledarna som beskrivs i policyn och skolledarnas behov av stöd bygger självreflektionsverktyget på strävansmålen och styråtgärderna i policyramen. Genom väggledd och fokuserad reflektion uppmuntrar verktyget till dialog inom och mellan skolor och olika policynivåer och till att policyer för samverkan mellan alla nivåer tas fram.

Självreflektionsverktyget kan användas av

- skolledare och lednings- och utvecklingsgrupper som vill ha hjälp med att införa och utveckla praktik för inkluderande ledarskap
- skolhuvudmän med ansvar för att utveckla och verkställa policy för inkluderande undervisning på nationell, regional och/eller lokal nivå.

Det kan användas på alla policynivåer, från nationell till lokal styrningsnivå.

Med hjälp av det kan skolledare, lednings- och utvecklingsgrupper, såväl som skolhuvudmän, bedöma hur långt man har kommit på vägen mot inkluderande skolledarskap. Verktyget består av tre olika reflektionsdelar:

1. **Reflektion för skolledare** kring hur de kan utveckla och etablera inkluderande praktik för att åstadkomma inkluderande undervisning. Verktyget är indelat efter olika ansvarsområden eller aspekter i deras ledarskapsuppgifter.
2. **Reflektion för skolhuvudmän** kring de styråtgärder som behövs för att stödja inkluderande skolledare i deras praktik.
3. **Gemensam reflektion och dialog för skolledare och skolhuvudmän** kring viktiga frågor de behöver beröra och hantera inom de olika områdena.

Genom frågorna leds intressenterna genom reflektion över både praktik och policy för att till sist komma fram till svar på följande frågor:



- Vilka är våra främsta styrkor, utmaningar och möjligheter till vidareutveckling?
- Vilka områden ska vi prioritera?

**Tillsammans** kan skolledare och skolhuvudmän i fokusgrupper använda de vägledande frågorna för att diskutera vilka insatser som behövs, efter att först ha enats om vilka områden som bör prioriteras.

När självreflektionsverktyget utformades togs hänsyn till att policy och praktik ser olika ut i olika länder, liksom till att de verksamma inom utbildningsområdet har begränsat med tid. Det kan därför anpassas. Eftersom gemensam dialog är målet bör helst alla tre delar i verktyget användas. De första två delarna kan dock användas var för sig eller så kan man fokusera på en av huvuduppgifterna och använda delarna som grund för gemensam dialog mellan flera olika nivåer med vissa specifika intressenter. I dokumentet finns vägledning om hur verktyget kan användas och anpassas till omständigheterna i olika länder.

**Genom väggledd reflektion och strukturerad dialog om huruvida styråtgärder som ska stödja skolledarskap finns och om de är effektiva kan skolhuvudmän få insikt i vilka områden som behöver åtgärdas. Med kännedom om klyftorna mellan policy och praktik går det att hitta jämvikt mellan det som skolledare ska uppnå med de resurser som de har tillgång till och deras befogenheter att själva fatta beslut som rör deras skola.**

Dessutom ger den strukturerade dialogen nya möjligheter till utbyte och samarbete mellan olika intressentgrupper på olika policynivåer.

## AVSLUTANDE KOMMETARER



European Agency strävar efter att vara en aktör som aktivt arbetar för policyförändring. Allt arbete som European Agency utför handlar om att hjälpa medlemsländerna att förverkliga visionen om inkluderande utbildningssystem. Det står inskrivet i European Agencys **fleråriga arbetsprogram för 2021–2027**. Enligt programmet ska European Agency sträva efter att hjälpa beslutsfattare att omsätta fastställda policyprioriteringar för kvalitetssäkrad inkluderande utbildning för alla elever i praktik som fungerar.<sup>2</sup>

En del i detta arbete är att underlätta för dialog mellan policy och praktik. När det gäller skolledarskap kan publikationerna som tagits fram i SISL-projektet användas för att åtgärda bristen på överensstämmelse mellan förväntningarna på skolledare som finns i policyn och skolledarnas behov av stöd.

Alla publikationer och verktyg är kostnadsfria och öppna resurser. De har tagits fram genom samarbete, av, med och för länderna. På så sätt har det säkerställts att de kan användas och anpassas oavsett hur utvecklingen mot mer inkluderande utbildningssystem ser ut i olika länder.

Mer information och alla publikationer och verktyg som tagits fram i SISL-projektet finns på SISL-projektets webbsida: [www.european-agency.org/projects/SISL](http://www.european-agency.org/projects/SISL)

<sup>2</sup> European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [flerårigt arbetsprogram för 2021–2027]. Odense, Danmark.  
[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