

**Skoleledere spiller en viktig rolle i å oppnå mer inkluderende opplæringsystemer og påvirker i høy grad elevenes resultater.**

Disse faktorene har ført til økt fokus på skoleledelse i de senere årene. I takt med at profilen for skoleledelse og kompleksiteten til tilknyttede oppgaver har økt, har det blitt mer og mer nødvendig å anerkjenne behovet for støtte.

European Agency for Special Needs and Inclusive Education (Agency) har utviklet et prosjekt for å øke fokuset på skoleledelse blant aktørgrupper innen politikk og retningslinjer. Støtte til inkluderende skoleledelse (SISL) har sett på hvordan man på en effektiv måte kan utvikle og fremme ledelse på skolenivå gjennom nasjonale og lokale støttemekanismer og rammeverk for politikk og retningslinjer.

Følgende SISL-utgangsdata er tilgjengelige:

- En gjennomgang av internasjonale og europeiske dokumenter om politikk og retningslinjer.
- En gjennomgang av internasjonal og europeisk litteratur (etter 2012) for å etablere operasjonelle definisjoner av viktige begreper og identifisere viktige konsepter som underbygger politikk, retningslinjer og praksis for inkluderende skoleledelse.
- En landsundersøkelse for å analysere i hvilken grad forskjellige lands politikk støtter inkluderende skoleledelse i praksis.
- Et politisk rammeverk designet for å støtte utviklingen og gjennomgangen av politikk og retningslinjer for inkluderende skoleledelse.
- Et selvrefleksjonsverktøy basert på det politiske rammeverket som en veileder til samtaler mellom aktører. Det inkluderer veiledning for implementering og tilpasning av verktøyet til landets eksisterende kontekst.

Denne oppsummeringen av viktige budskaper for politikk og retningslinjer gir en oversikt over hovedfunnene fra disse prosjektresultatene.

## PREMISSER FOR INKLUDERENDE SKOLELEDELSE

Inkluderende opplæring forstås i sin bredeste forstand. Målet er å bidra til deltakelse, skape oppnåelse, øke trivselen og skape en følelse av tilhørighet for **alle** elever, inkludert de som er mest sårbare for ekskludering. Denne forståelsen er i tråd med Posisjonen til Agency på inkluderende opplæringsystemer.

**Skoleledelse kan utøves av én leder eller, for å fungere best mulig, av et lederteam som samarbeider, eller spredt blant flere nøkkelaktører på eller knyttet til en skole.**

Ledelse regnes som en organisatorisk funksjon som deles eller distribueres blant mange personer. Et juridisk syn på lederskap kan anta en enkelt leder. En forskningsbasert tilnærming forutsetter imidlertid ledelse som et kollektivt fenomen.

Det skiller mellom **skoleledelse** generelt og **inkluderende skoleledelse**.

«**Skoleleder**» refererer til alle som har sentrale lederroller på skoler og i læringsfelleskap. «**Inkluderende skoleleder**» kan referere både til de i formelle lederstillinger og de på en skole som viser lederskap i praksis.

**Inkluderende skoleledelse er konkret ment å ta tak i ulikheter for å bygge opp fellesskapet og for full deltakelse av alle elever.**

På samme måte forstås inkluderende skoleledelse i bredeste betydning og innebærer mer enn ren organisering. Det fokuserer på å utvikle en kulturell inkludering der alle aktører støttes for å jobbe sammen, verdsette mangfold og sikre at **alle** elever, inkludert de som er mest sårbare for ekskludering, får en utdanning av høy kvalitet.

**Enhver skoleleder bør ha som mål å være en inkluderende skoleleder og praktisere skoleledelse som fremmer inkludering, selv om skoleledelse finner sted i forskjellige skolesammenhenger der kulturell inkludering og praksis utvikles ulikt.**

## FORSTÅ INKLUDERENDE SKOLELEDELSE



Ulike ledelsesmodeller og faktorer for politikk og retningslinjer er relevante for inkluderende skoleledelse. Disse inkluderer kjernefunksjoner, roller og ansvarsoppgaver innen inkluderende skoleledelse, i tillegg til viktige faktorer for politikk og retningslinjer som gir skoleledere støtte til gjennomføringen.

### Kjernefunksjonene til inkluderende skoleledelse

Skoleledere må kunne utvikle et bredere spekter av kompetanseområder som kreves i dagens mangfoldige skoler. De kan ikke lenger jobbe alene og bør involvere andre ved å dele og distribuere lederoppgaver og arbeide med en rekke partnere i og utenfor fellesskapet. Deres potensielle rolle som endringsledere i en bredere systemreform bør tydelig anerkjennes.

Forskning har identifisert tre hovedfunksjoner for ledelse som må utføres for at inkluderende skoler skal fungere godt. Disse er: sette retningen, organisasjonsutvikling og menneskelig utvikling.

- **Sette retningen:** Ledelse er viktig for strategisk retning, med fokus på verdiene som ligger til grunn for inkluderende praksis, og på samtaler som støtter inkluderende praksis.

- **Organisasjonsutvikling:** Ledere og ledelsesteam er ansvarlige for å opprettholde en skolekultur som er kollegial, interaktiv og fokusert på å støtte lærere og elever gjennom hele utdanningsprosessen. Ved å oppfylle disse funksjonene kan skoleledere skape en inkluderende skolekultur med fokus på læringsmiljøet, der hver elev er en verdifull deltaker som forventes å oppnå noe gjennom kvalitet i utdanningen.
- **Menneskelig utvikling:** Ledelse er en av de viktigste driverne for undervisningskvalitet, som er den viktigste innflytelsen på elevoppgåelser på skolenivå. Støtte, overvåking og evaluering av undervisningspraksisen står sentralt i denne strategiske rollen.

Ved gjennomføring av disse funksjonene støttes lederne i å utvikle et mer inkluderende læringsmiljø. I tillegg til gjennomføring av disse funksjonene må **inkluderende skoleledelse** ta tak i ulikheter for å bygge opp fellesskapet og for å oppnå full deltakelse for alle elever. Derfor har **inkluderende skoleledere** en **visjon** om at «alle elever i alle aldre» skal få utdanning av meningsfull, høy kvalitet «i sine lokalsamfunn, sammen med venner» og medelever.<sup>1</sup>

### Rollene og ansvarsoppgavene til inkluderende skoleledelse innenfor utdanningssystemene

Inkluderende skoleledere må oppfylle visse roller og ansvarsoppgaver for å utføre de ovennevnte kjernefunksjonene. De er ansvarlige for å gjøre politikk, retningslinjer og lovgivning om til forbedret praksis for inkluderende opplæring og på den måten forme politikken og retningslinjene som er relevante for skolemiljøet deres og for aktørene.

For å klare dette må de oppfylle rollene og ansvarsoppgavene sine overfor den enkelte elev, skolen, samfunnet og nasjonale/regionale nivåer av utdanningssystemet.

## INDIVIDNIVÅ



- Påvirke elevsentrert praksis / lytte til elevene, tilrettelegging (senter)
- Sørge for at lærere tar ansvar for alle elever
- Støtte innovativ og fleksibel bevisbasert pedagogikk/praksis i klasserommene
- Overvåke klasseromspraksis og sørge for utdanning av høy kvalitet for alle
- Utvikle en samarbeidskultur – positive og tillitsfulle relasjoner
- Bruke data som grunnlag for lærerrefleksjon og kontinuerlig forbedring

## SKOLENIVÅ



- Veilede og påvirke skoleorganisasjon og ressurser i henhold til prinsippene for likeverd
- Engasjere læringsfellesskapet i selvgjennomgang, og reflektere over data for å informere om pågående skoleutvikling
- Gi faglige utviklingsmuligheter
- Sørge for sammenhengende støtte til alle aktører
- Forplikte seg til alles etikk
- Sørge for at læreplanen og vurderingene passer til formålet og dekker alle elevenes behov
- Aktivt engasjere alle familier

<sup>1</sup> European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2015. *Posisjonen til Agency på inkluderende opplæringsystemer*. 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

## SAMFUNNSNIVÅ



- Bygge partnerskap med støttebyråer, andre skoler/institusjoner på andre systemnivåer og med bedrifter i samfunnet
- Bygge skolekapasitet for mangfold gjennom forskningsengasjement og samarbeidende faglige utviklingsaktiviteter, for eksempel med universiteter
- Håndtere menneskelige ressurser og skape engasjement rundt den delte visjonen om inkludering
- Forvalte økonomiske ressurser for å dekke behovene til hele skolemiljøet

## NASJONALT/REGIONALT NIVÅ



- Påvirke utviklingen av nasjonal politikk for likeverd og inkluderende opplæring gjennom konsultasjon og kommunikasjon
- Omsette og implementere retningslinjer på en måte som passer til skolens kontekst og verdier, og håndtere endringer på skolenivå knyttet til læreplan og rammeverk for vurdering, faglig utvikling, finansiering og ressursfordeling, samt kvalitetsanalyser og ansvarlighet

Figur 1. Rollene og ansvarsoppgavene til skoleledelsen på ulike nivåer innen utdanningen

Roller og ansvarsoppgaver for inkluderende skoleledelse er ikke uavhengig av politikken som påvirker den. **Støttende policytiltak** bør gjøre det mulig for individuelle skoleledere eller lederteam å jobbe mot sin visjon.

### Viktige faktorer for politikk og retningslinjer som støtter inkluderende skoleledelse

**Støttende policytiltak for inkluderende skoleledelse finnes innenfor et regulatorisk rammeverk som universelt definerer inkluderende opplæring og avgjør hvilke ressurser som er tilgjengelige, hvilke avgjørelser som kan tas, og hva lederne blir holdt ansvarlige for.**

Generelle rammeverk for skoleledelse og skoleledere finnes, men de mangler i stor grad dimensjonen **inkluderende** skoleledelse.

For å støtte inkluderende skoleledere i å oppfylle ovennevnte roller og kjernefunksjoner bør retningslinjer for skoleledelse inneholde tre viktige faktorer for politikk og retningslinjer: tilgang, selvstendighet og ansvarlighet. Disse påvirker i hvilken grad skoleledere kan oppfylle rollene sine og utføre ansvarsoppgavene sine. De kan avgjøre en skoleleders effektivitet når det gjelder å skape og lede en inkluderende skole.

Konkret trenger skoleledere **tilgang** til:

- støtte, både fra formelle utviklingsmuligheter og fra mer samarbeid med kollegaer og andre aktører på alle systemnivåer
- ressurser for å utvikle arbeidsstyrkens kapasitet gjennom opplæring, samarbeid og utveksling av kunnskap

Skoleledere trenger **selvstendighet** for å ta bevisbaserte avgjørelser rundt skolens strategiske retning, utvikling og organisering. Dette kan innebære avgjørelser om:

- tilpasning av læreplan, rammeverk for vurdering og akkreditering som sørger for at de etablerer høye forventninger og dekker behovene til lokalsamfunnet og elevene
- ansettelse og utvikling av lærere og ansatte
- proaktivt samarbeid med andre byråer og lokalsamfunnet
- finansiering og rettferdig ressursfordeling

Når det gjelder **ansvarlighet**, må skoleledere:

- kunne formidle visjonen, verdiene og resultatene som de (og andre aktører) ønsker å fremme (f.eks. likeverd, ikke-diskriminering og oppfyllelse av alle elevers personlige, sosiale og akademiske krav)
- holdes ansvarlige (overfor elever, familier, lokalsamfunn) gjennom mekanismer som er justert etter andre områder innen politikk og retningslinjer, noe som sikrer støtte til inkluderende opplæringspolitikk og -praksis
- spille en ledende rolle i overvåking, selvgjennomgang og evaluering, sammen med viktige aktører, for å gi informasjon om elevresultater og reflektere over data for å informere kontinuerlig forbedring

Analysen av europeisk og internasjonal litteratur og politikk viste at fokuset på ansvarlighetstiltak ikke alltid er i samsvar med nivået på tilgang til ressurser, støtte og faglig utvikling og graden av selvstendighet skoleledere har når de utfører kjernefunksjonene sine – nemlig å sette retningen, organisasjonsutvikling og menneskelig utvikling.

## UTVIKLING AV OG STØTTE TIL INKLUDERENDE TILNÆRMING

Det å finne balansen mellom hvilke **standarder** skoleledere blir holdt ansvarlige for, og hvilken **støtte fra politikk og retningslinjer** som tilbys for å oppnå dem, var kjerneinteressen ved utvikling av det politiske rammeverket, og spesielt selvrefleksjonsverktøyet.

**Det er helt avgjørende at politikken støtter utviklingen og implementeringen av effektiv og inkluderende skoleledelse som kan øke likeverdet, likheten og trivselen i utdanningen. For å oppnå dette er det nødvendig å identifisere avstanden mellom standardene skolelederne holdes ansvarlige for, og de støttende policytiltakene som er tilgjengelige for dem.**

### Utvikling av rammeverk for politikk og retningslinjer til støtte for inkluderende skoleledelse

Det politiske rammeverket hjelper landene med å støtte skoleledelsen i å jobbe mot full deltakelse, større oppnåelse og økt trivsel og følelse av tilhørighet for alle elever. Dette er i samsvar med Agencys og medlemslandenes innsats for å fremme langvarig inkludering i det større fellesskapet.

Det politiske rammeverket kan brukes i samarbeid, utveksling og beslutningstaking. Målet kan være å styre et mer detaljert sett med politikk og retningslinjer, kontinuerlig vedlikehold eller overvåking eller å videreutvikle eksisterende retningslinjer for å oppnå det større målet om inkluderende opplæring.

Det politiske rammeverket kan:

- **Bidra til og tilby et grunnlag for utvikling av nye retningslinjer:** Det tilbyr en skisse over viktige elementer å ha med i politikk og retningslinjer som fokuserer på støtte til inkluderende skoleledelse, eller som adresserer skoleledelsens rolle i det større politiske rammeverket for inkluderende opplæring.
- **Støtte til gjennomgangen og videreutviklingen av eksisterende politikk og retningslinjer og av rammeverket for politikk og retningslinjer:** Det politiske rammeverket erkjenner at støtte til inkluderende skoleledelse kan eksistere som individuelle retningslinjer eller på tvers av sektorer i forskjellige retningslinjer og på forskjellige nivåer av politikk og retningslinjer. Der det finnes retningslinjer for inkluderende skoleledelse eller skoleledelse generelt, kan det politiske rammeverket bidra til:
  - gjennomgang og forbedring av eksisterende politikk og retningslinjer som støtter inkluderende skoleledelse
  - utvikling av eksisterende generelle retningslinjer for skoleledelse for å sikre en inkluderende tilnærming
- **Skap selvrefleksjon (spesielt rundt konseptet inkluderende skoleledelse, skoleledernes rolle i inkluderende opplæring og lederskapsopplæring):** Uavhengig av utvikling eller gjennomgang av politikk og retningslinjer tilbyr det politiske rammeverket et rammeverk for samtaler og selvrefleksjon rundt praksisen for inkluderende skoleledelse og skoleledernes roller.

Det politiske rammeverket inkluderer:

- Et bredere **politisk mandat** for å sette politikk og retningslinjer som fokuserer på og påvirker skoleledelse, i kontekst. Mandatet viser til flere internasjonale og europeiske dokumenter med veiledende prinsipper. Det kan utvides av politikk og lovgivning som gir kontekst, historie og utvikling for det unike landet.
- En **politisk visjon** som skisserer idealet som politikken fokuserer på å oppnå.
- **Veiledende prinsipper** som underbygger strategien eller rammeverket for støtte til inkluderende skoleledelse. Politikk og retningslinjer som støtter inkluderende skoleledelse, er kanskje ikke et eget dokument, men innlemmet i flere andre dokumenter. I mange lands kontekst er målene, formålene og strategiene tatt med i andre retningslinjer og handlinger for utdanning.
- Et **mål for politikk og retningslinjer** som angir et mål som skal nås gjennom arbeidet med det inkluderende opplæringssystemet.
- **Målsettinger for politikk og retningslinjer** som konkret skal oppnås.
- Et **rammeverk med standarder**, som er ambisjonserklæringer som skoleledelsen skal oppnå.
- **Policytiltak** som støtter oppnåelsen av disse standardene.

**Visjonen med et politisk rammeverk for støtte til inkluderende skoleledelse er at politikk og retningslinjer, både eksisterende og som er i utvikling, støtter skoleledelsen i å bygge en kultur og implementere praksiser der alle elever får meningsfull utdanning av høy kvalitet, høye forventninger til oppnåelse, trivsel og en følelse av tilhørighet i et likeverdig skolemiljø.**

Det politiske rammeverket respekterer at land er forskjellige. Det er et verktøy med åpen kildekode, og hvert land står fritt til å tilpasse det til sin egen kontekst.

### **Støtte til selvrefleksjon og strukturert dialog for å fjerne avstanden mellom politikk og praksis**

Skoleledelsens praksis er ikke uavhengig av politikken som påvirker den. Det politiske rammeverket presenterer derfor i detalj de foreslåtte **standardene** som kreves for at skoleledelsen skal være inkluderende, og de støttende **policytiltakene** som trengs for å oppnå disse standardene.

For å fjerne avstanden mellom de politiske forventningene til skolelederne og skoleledernes behov for støtte bygger selvrefleksjonsverktøyet på det politiske rammeverkets standarder og policytiltak. Gjennom veiledet og fokusert refleksjon stimulerer det til faglig dialog og samarbeidfokusert utvikling av politikk og retningslinjer i og på tvers av skoler og på ulike nivåer for politikk og retningslinjer.

Selvrefleksjonsverktøyet er beregnet på:

- skoleledere og lederteam som søker veiledning i å ta i bruk og utvikle inkluderende lederpraksis
- beslutningstakere som har ansvar for å utvikle og implementere retningslinjer for inkluderende opplæring på nasjonalt, regionalt og/eller lokalt nivå

Det kan brukes på alle nivåer for politikk og retningslinjer, fra nasjonal til lokal styring.

Dette verktøyet hjelper skoleledere og lederteam – og beslutningstakere – med å vurdere hvor de er på reisen til inkluderende skoleledelse. Det tilbyr tre alternativer for selvrefleksjon:

1. **Refleksjon for skoleledere** om hvordan de utvikler inkluderende praksis for å oppnå inkluderende opplæring. Dette kan fokusere på en bestemt rolle eller side ved ledelsesfunksjonen som verktøyet omfatter.
2. **Refleksjon for beslutningstakere** om de policytiltakene som trengs for å støtte inkluderende skoleledere i sin praksis.
3. **Felles refleksjon og dialog mellom skoleledere og beslutningstakere** om sentrale problemstillinger på hvert område som må håndteres.

Veilednings spørsmål leder aktører gjennom refleksjoner på både praksis- og policynivå for å svare på det følgende:

- Hvor er vi nå?

- Hva er våre viktigste styrker, utfordringer og muligheter for videreutvikling?
- Hva er våre satsingsområder å ta tak i?

**Sammen** kan skoleledere og beslutningstakere i fokusgrupper benytte veiledningsspørsmålene for å snakke om hvilke skritt som må tas etter å ha identifisert prioriteringene.

Selvrefleksjonsverktøyet anerkjenner at land har forskjellig kontekst for politikk, retningslinjer og praksis, og at eksperter innen utdanningsområdet har begrenset med tid. Derfor kan det tilpasses. Ettersom felles dialog er målet, bør alle tre alternativene for selvrefleksjon ideelt sett brukes. Men de to første alternativene kan brukes uavhengig eller, med et fokus på én av kjernefunksjonene, som grunnlag for felles dialog på tvers av nivåer der det jobbes med bestemte aktører. Dokumentet inkluderer veiledning om bruk og tilpasning av verktøyet til forskjellige lands kontekst.

**Gjennom en veiledet refleksjon og strukturert dialog om tilstedeværelsen og effektiviteten av policytiltak rettet mot støtte til skoleledelsen, kan beslutningstakere få innsikt i områder som bør tas tak i. Det å være klar over avstanden mellom politikk og praksis kan bidra til å finne balansen mellom hva skoleledere blir holdt ansvarlige for med de ressursene de har tilgang til, og deres selvstendighet til å treffe beslutninger på sin skole.**

Merverdien er at den strukturerte dialogen skaper nye muligheter for utveksling og samarbeid blant forskjellige aktørgrupper på alle politiske nivåer.

## AVSLUTTENDE BEMERKNINGER



Agency har som mål å være en aktiv pådriver for endringer i politikk og retningslinjer. Alt arbeidet deres fokuserer på å støtte medlemslandene med å oppnå visjonen med inkluderende opplæringsystemer. Agencys **Multi-Annual Work Programme 2021–2027** anerkjenner dette. Der står det at Agency har som «mål å støtte beslutningstakeres innsats med å omsette identifiserte politiske prioriteringer for inkluderende opplæring av høy kvalitet for alle elever til praktiske handlinger som kan implementeres».<sup>2</sup>

En side ved dette er en støttet dialog mellom politikk og praksis. Innen området skoleledelse har utgangsdataene for SISL-prosjekter potensial til å bidra til å fjerne avstanden mellom politiske forventninger til skoleledere og skoleledernes behov for støtte.

Alle utgangsdataene er gratis eller har åpen kildekode. De har blitt utviklet gjennom en deltakende tilnærming av, med og for land. Dette sikrer at de kan brukes og tilpasses, og at de respekterer landets egen reise mot mer inkluderende opplæringsystemer.

Mer informasjon og alle utgangsdata for SISL-prosjekter er tilgjengelige på SISLs nettsted: [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*. Odense, Denmark. [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