



Att främja inkludering och
likvärdig utbildning som
skolledare

NICLAS RÖNNSTRÖM, STOCKHOLMS
UNIVERSITET.

Barns rättighet, skolors uppdrag!

Barn och elever ses som bärare av rättigheter, och **rätten till utbildning** innefattar:

- Ett löfte om tillgång till en utbildning av **god kvalitet för varje barn och elev**,
- att utbildning tar hänsyn till **unika och olika elevers behov och förutsättningar**,
- att barn och elever ska ges stöd och **stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt**,
- att de som verkar inom utbildning strävar efter att **uppväga skillnader i barns och elevers förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen**,
- samt att skolans yrkesverksamma tar särskilt ansvar för barn och elever **som riskerar att inte nå målen för sin utbildning** eller på andra sätt hamna utanför eller fara illa i sin skolgång.

Skolframgång för alla utan undantag

Från tillgång till alla utan undantag...

... till framgång för alla utan undantag.

Från utbildningsmöjligheter för alla ...

... till utbildningsresultat för alla utan undantag

Från homogenitet och normalitet...

... till heterogenitet och unicitet.

Är våra skolor verkligen redo och utformade för den krävande uppgiften?



Från special- pedagogik till kärnuppdrag

Att utforma skolor och undervisning som tar hänsyn till naturlig olikhet och konkret variation bland barn och elever kan inte längre ses som ett komplement till en ordinarie verksamhet blind för olikheter.

Rätten till utbildning innefattar likvärdig utbildning för alla utan undantag. Orimligt att reducera denna huvuduppgift till specialistfunktioner.



Vad kan skolledare göra med stöd i forskning?

1. Att aktivera handlingsstrategier
2. Att stärka en skolas inkluderingsförmåga.
3. Att ägna sig åt två grundläggande praktiker.



Att aktivera handlings- strategier

Skolledarskap för inkluderande och likvärdig utbildning – några grunder

1. Att samla fokus och bygga gemenskap kring inkludering och likvärdig utbildning som rättighet.

- Inte bara visioner och brandtal, utan mål, strategi och handling.
- Lätt i lagen men svårt i praktiken; kräver fördjupad förståelse bland olika intressenter och heterogena medarbetare som ser olika på denna uppgift.

2. Bygga upp förtroendefulla ledarskapsrelationer och utveckla medarbetares förmåga (inkluderande förhållningssätt, arbetssätt som tar hänsyn till variation, olikheter och ytteligheter)

- Att bygga relationer till **vårdnadshavare** så att de litar till att skolan är för deras barns bästa, och i synnerhet med grupper som inte är typiska för skolans majoritetskultur
- Att bygga relationer med **vårdnadshavare** till barn och elever med risk för och historia av exkludering
- Att bygga relationer med **lärare** som förväntas utveckla arbetssätt som utmanar deras vanor
- Att bygga relationer till **externa resurser** som kan hjälpa till med uppgiften.

Skolledarskap för inkluderande och likvärdig utbildning – några grunder

3. Bygga reell organisation som stödjer inkludering och likvärdighet:

- Rekrytering och bemanning
- Resursfördelning och prioritering
- Att organisera för vardaglig verksamhet, kompensatorisk uppgift och utveckling av verksamhet
- Samarbete och samordning mellan yrkesgrupper (vilka koppla isär, vilka koppla samman?)
- Göra elever delaktiga i frågor om verksamhetens kvalitet och utveckling.
- Följa upp om arbetssätt och processer stödjer inkludering och varje elevs framgång i skolarbetet

Skolledarskap för inkluderande och likvärdig utbildning – några grunder

4. Att leda, stödja, följa upp och utmana kärnverksamhetens inkluderingsförmåga

- Aktivera hela skolan i arbetet med inkluderingsförmåga – en uppgift för alla, koppla samman yrkesgrupper, ge inte ”outbildade ungdomar” skolans svåra utmaningar.
- Krav som ställs på lärare följs av rimligt stöd till lärare, kollektivt och individuellt.
- Följa upp om intentioner verkligen förverkligas i verksamheten – motverka glapp.

5. Att forma ansvarskultur och att själv utgöra exempel för inkluderande förhållningssätt:

- Motarbetar ”bristtänkande” med hjälp av ”tillgångstänkande”
- Upparbeta tilltro till egen förmåga att göra positiv skillnad
- Se sig själv som en del av problemet och inte enbart lösningen

Att stärka en skolas
inkluderingsförmåga:
att bygga upp
organisatorisk
kapacitet



Likvärdighet och inkludering som problematik?

Lätthanterade/tekniska problem:

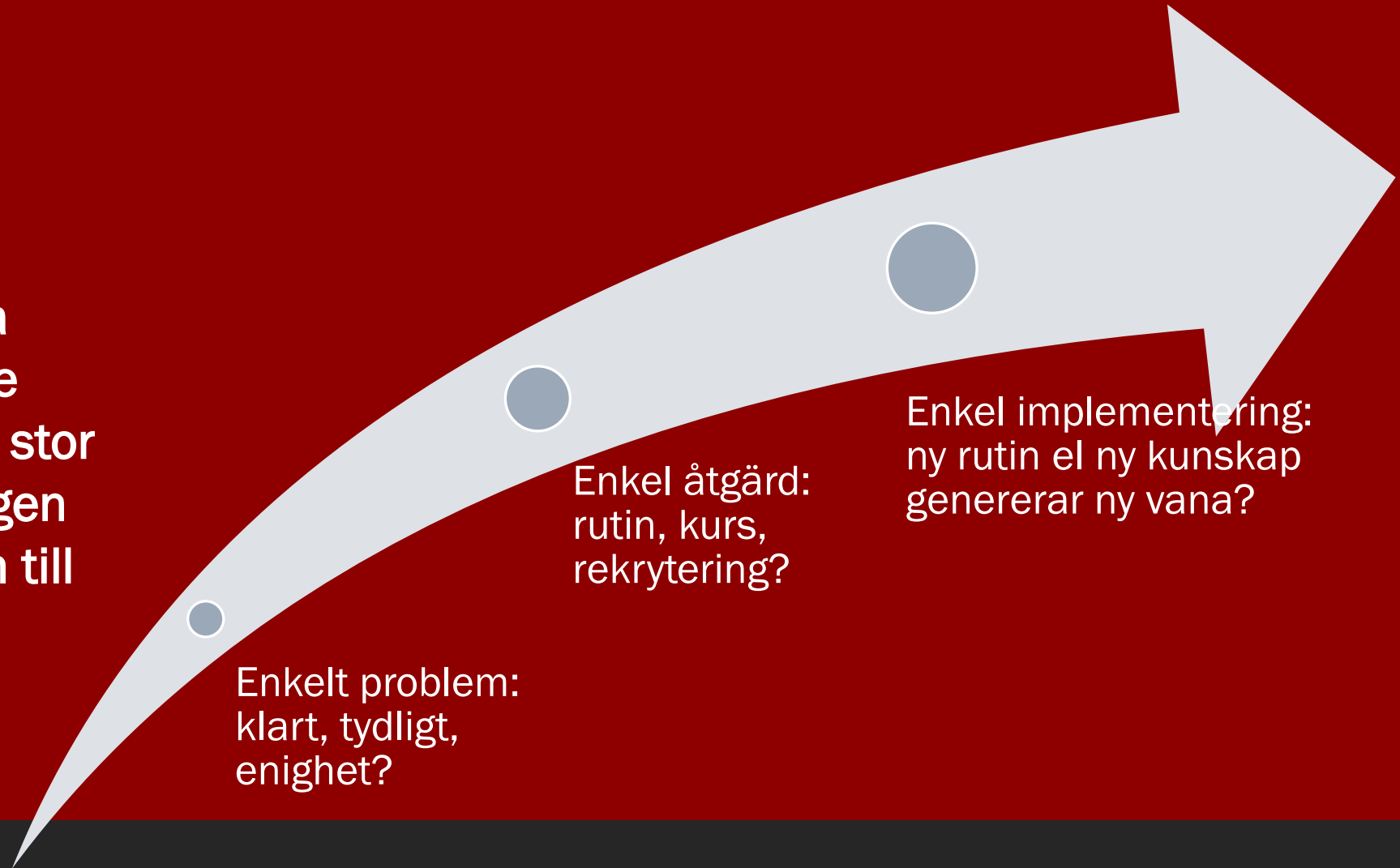
- Enkla, avgränsade, tidigare erfarenhet, enighet, entydig lösning...
- kan lösas med ledningens ordinarie verktygslåda – rekrytering, rutiner, resursfördelning, etc.

Svårbemästrade/adaptiva problem

- komplexa, inga givna orsaker, ingen given erfarenhet, kontroversiella, osäker lösning etc.
- kräver fördjupad analys, samarbete, mobilisering, iterativa angreppssätt och ett tydligt ledarskap i arbetet.



Alltför ofta tänker vi att likvärdig utbildning och inkludering kan åstadkommas med enkla lösningar som om de vore enkla problem. Risken är stor att vi tar oss an utmaningen med sätt som undflyr och till och med förvärrar den



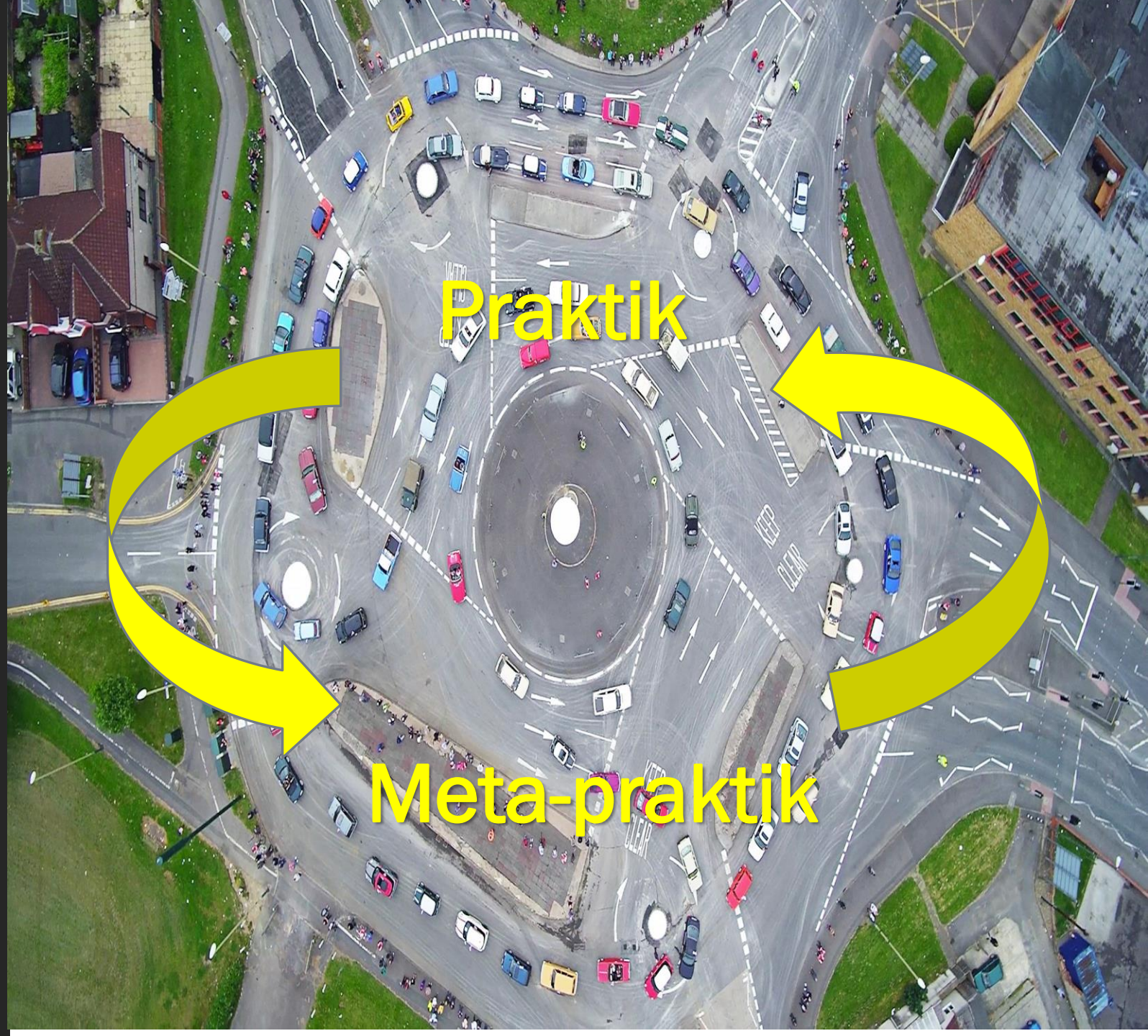
Rönnström & Robertson (2022) A licence to lead transformative change: On the complex capabilities of school leaders and the dynamic capabilities of schools

Skapa meta-praktik som kan förändra skolverksamhet

Att förändra arbetssätt och
förhållningssätt kan kräva att
upprätta meta-praktiker som har
förändring av skolans reguljära
praktiker som mål.

Meta-praktiker pågår samtidigt som
reguljära praktiker vilka vanligtvis
tränger undan meta-praktikerna.

Hur designar man förändring när
det "konservativa" vardagliga
arbetet pågår för fullt?



Att utveckla en skolas inkluderingsförmåga – ofta en svårbemästrad utmaning

Inkluderingsagenda: förmåga att kommunicera och aktivera en agenda för inkluderande utbildning på olika nivåer bland många/alla berörda.

Inkluderingsagenter: att identifiera, mobilisera och aktivera alla de som har mandat, kunskap, vilja och praktisk möjlighet att främja skolans inkluderingsförmåga.

Inkluderingsorganisering: team, arenor och väl formad samordning i det fortlöpande utvecklingsarbetet så att det inte trängs undan av vardagen.

Inkluderingskultur och förhållningssätt: att anpassa inkluderingsarbetet till den lokala kontextens förutsättningar och erfarenheter.

Inkluderande (fördelat) ledarskap: att aktivera och fördela ledarskap bland (nyckel)personer i skolorganisationen som kan driva arbetet framåt.

(Se SPSM (2022) Skolledarskap för likvärdig och inkluderande utbildning; Rönnström, N. och Håkansson, J. (2021) Att leda utveckling av förbättringskapacitet och utbildningskvalitet. I Rönnström, N. och Johansson, O. (red) *Att förbättra skolor med stöd i forskning*. Natur och kultur)

1. **Inkluderingsagenda:** kartläggnings-, analys- och målsättningsarbete på olika skolnivåer

Arbete med inkluderingsagenda behöver ske i alla de rum och bland alla de grupper där man vill se ökad förmåga:

- Inkluderingsagendan svara på vad som ska göras, varför det är viktigt och på vilken grund det håll som viktigt.
- Skolledare kan behöva motivera varför stärkt inkluderingsförmåga är angelägen och göra upp med en besvärande förnöjsamhet kring att det är bra som det är.
- De berörda behöver förstå, acceptera, se motiven till och känna engagemang inför ett krävande inkluderingsarbete som är värt att göra trots att det utmanar pedagogisk tradition och vana.
- Arbetet med inkluderingsagendan tar hänsyn till vitala intressen hos de berörda.

2. Att undersöka, mobilisera och aktivera alla skolans **inkluderingsagenter**

- Kan man? Kunskaper och förmågor bland de berörda
- Vill man? Motivation och engagemang bland de berörda.
- Deltar man? Prioriteras och skapa tillräckligt utrymme för att aktivt delta.
- Törs man? Uppmuntra egna initiativ.
- Får man? Mandat att pröva och förändra.
- Undviker man? Motreaktioner och undvikande bland de berörda?

Svårt att realisera inkludering utan flera aktiva agenter eller att reducera arbetet till ungdomar med inkluderingsuppdrag.

3. Att organisera arbete med att stärka **inkluderingsförmåga**

Arbete med inkluderingsmål klingar av i frånvaro av utrymme, stöd och arenor för arbetet.

Att undvika att reducera arbetet till individers spontana förmåga:

Vi har ju sagt att!

Vi har ju kommit överens om!

Alla har ju fått fortbildning!

Alla har fått timmar och tid i tjänst



3. Att organisera för en skolas **inkluderingsförmåga**

Det kan behövas organisering av riktiga meta-praktiker för att stärka inkluderingsförmåga:

- Befintliga grupperingar kan vara otillräckliga.
- Särskilda team och arenor kan ordnas för arbete med inkluderingsagendan
- Yrkesgrupper kan behöva samverka på nya sätt, extern och internt.
- Låta inkluderingsmål spela roll och prioriteras i resursfördelning.
- Undvika att se inkludering som ett enkelt problem som en isolerad grupp tar hand om.



4. Att förstå, förhålla sig till och stärka inkluderingskultur och förhållningssätt

Vana att **dela ansvar** eller skjuts det till andra?

Vana att arbeta med **kartläggning, analys och målsättningsarbete?**

Vana att **samarbeta med kollegor kring** undervisning, kvalitet och inkludering?

Tankar och vanor som **motverkar skolans inkluderingsagenda?**

Tilltro till att man har förmåga att förändra och göra skillnad?

Etc.

I korthet: ta hänsyn till den lokala kontextens auktoritet som ej kan kringgås

Vi har en tendens
att blanda
samman formellt
ansvar i styrkedjan
med operativt
ansvar för
verksamheten. Allt
ljus hamnar på
rektorn...?



**Rektorer är viktiga men
inte allt..... De är viktiga
inkluderingsagenter men
stoppar upp arbetet om
allt ljus hamnar på rektorn**

5. Aktivera skolledare **och** skolledarskap i arbete med skolans inkluderingsagenda

”Skolledare” tillskrivs personer.

”Skolledarskap” berör (potentiellt) alla inkluderingsagenter.

Skolledarskap behöver fördelas och ägas av flera som bär skolans inkluderingsagenda

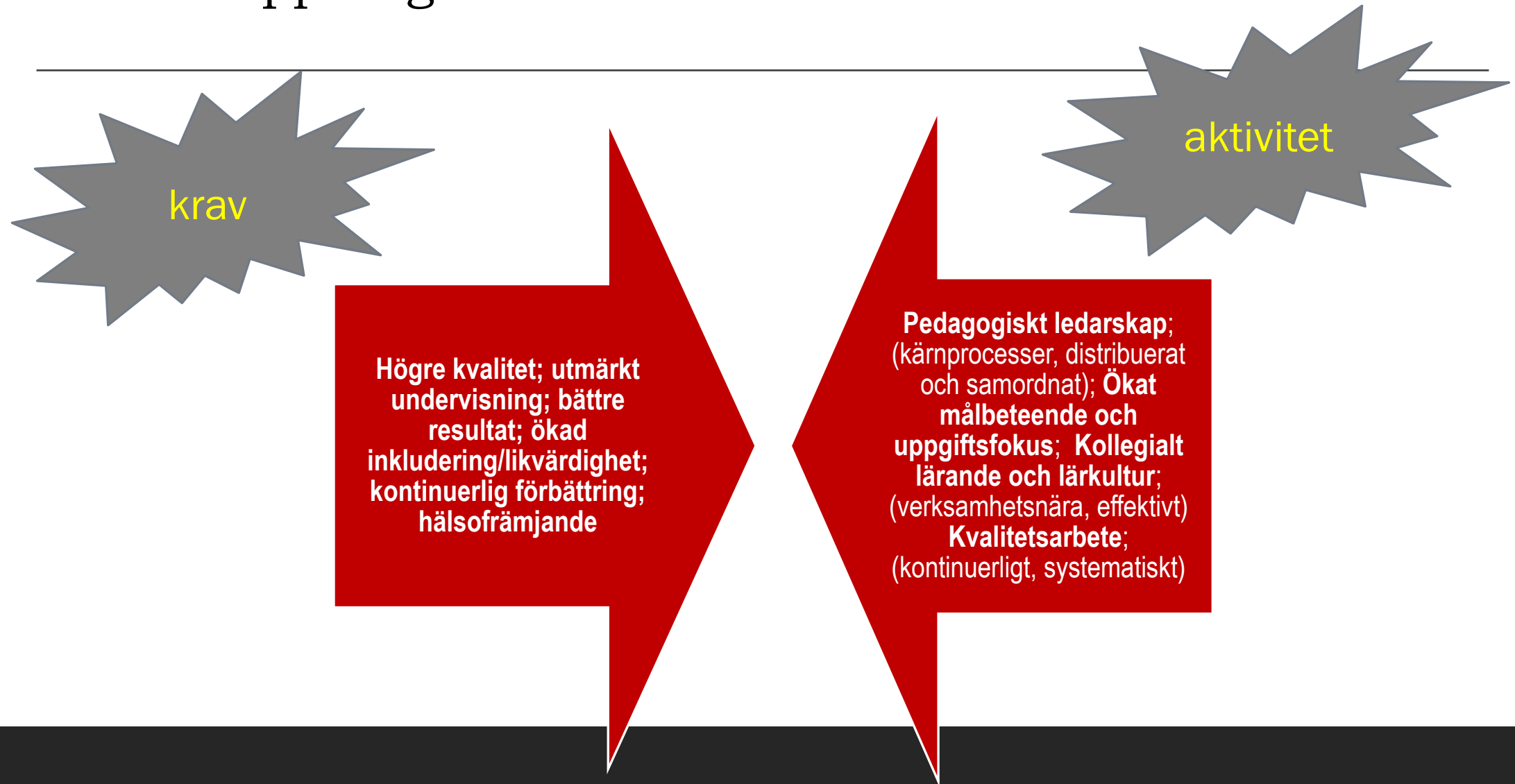
- ✓ Det är en organisatorisk funktion snarare än en magnifik person.
- ✓ Mellanledare, förändringsledare, etc. kan aktiveras
- ✓ Viktigt med fördelat ledarskap i arbetet så att arbetet inte begränsas till administration.



Att aktivera två
grundläggande
praktiker



Pedagogiskt ledarskap 2.0: det "nya" uppdraget för skolans ledare



Skolledares och skolledarskapets grundläggande kapacitet och praktiker

ORDINARIE/FÖRVALTANDE FÖRMÅGA:

STABILISERANDE LEDNING

Tolka/kommunicera uppgiften, måluppfyllelse

Rekrytering, bemanning och resurser

Administration och organisering av verksamhet

Att följa upp mål, kvalitet och resultat

Stabilisera och förvalta kärnprocesser

Primärt fokus på det organisatoriska: system, strukturer, rutiner, roller

META/DYNAMISK FÖRMÅGA:

FÖRÄNDRANDE LEDARSKAP

Sätta riktning för förändring

Aktivera, prioritera och mobilisera agenter

Kommunikation kring förändrande processer

Att realisera och institutionalisera

Förändra och förbättra kärnprocesser

Primärt fokus på det kulturella/kommunikativa: relation, kommunikation, mobilisering och människor

De två grundläggande praktikerna har olika funktioner: håll samman, blanda inte ihop dem!

Skapa **stabilitet** genom att etablera, organisera och följa upp arbetet med verksamhetens huvudsakliga uppgift – rätten till utbildning för alla barn och elever utan undantag.

Utmana etablerade arbetssätt och mobilisera den kraft som behövs för nödvändig **förändring** i arbetet med uppgiften.

Inside
The box

Outside
The box

If we do not recognize this distinction [between management and leadership], we run the risk of promoting management when we actually need to empower leadership. We may stress the importance of working harder with management when we in fact need leadership, and we may pay the price of over-managed but seriously under-led schools in times of when transformative change is needed.

**RÖNNSTRÖM & ROBERTSON (2022) A LICENCE TO LEAD TRANSFORMATIVE CHANGE:
ON THE COMPLEX CAPABILITIES OF SCHOOL LEADERS AND THE DYNAMIC
CAPABILITIES OF SCHOOLS**

Sammanfattning och verktyg

1. Ett “nytt” krävande uppdrag
 - Varje barn/elev utan undantag
2. Att aktivera handlingsstrategier
3. Att stärka skolors inkluderingsförmåga
 - Inkluderingsagenda
 - Inkluderingsagenter
 - Inkluderingsarenor (org)
 - Inkluderingskultur och attityder
 - Inkluderande ledare och ledarskap
4. Att ägna sig åt två grundläggande praktiker.

