



SPSM INFORMERAR FRÅN  
EUROPEAN AGENCY FOR SPECIAL NEEDS AND INCLUSIVE EDUCATION

# Skolledarskap för likvärdig och inkluderande utbildning

– ett reflektionsverktyg för skolledare och skolhuvudmän

**Skolledarskap för likvärdig och inkluderande utbildning  
– ett reflektionsverktyg för skolledare och skolhuvudmän**

© Specialpedagogiska skolmyndigheten, 2022.

Originalrapport: European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2021. *Inkluderande skolledarskap: Ett verktyg för självreflektion om policy och praktik* (M. Turner-Cmucha, E. Óskarsdóttir och M. Bilgeri, red.). Odense, Danmark

Redaktörer: Elisabeth Högberg, Tone Engen, Anna Swärd

Formgivning och illustrationer: SPSM

ISBN: 978-91-28-01051-1

Artikelnummer: 01051

Publikationen kan hämtas som pdf-dokument på  
Specialpedagogiska skolmyndighetens webbplats [www.spsm.se](http://www.spsm.se)

# Förord

Det här ramverket sammanfattar vad en inkluderande och likvärdig utbildning innebär för skolledare i ledning och organisering av skolverksamheten. Den bygger på ett europeiskt projekt, genomfört av European Agency for Special Needs and Inclusive Education, där en litteraturöversikt, ett ramverk och ett verktyg har tagits fram utifrån internationella överenskommelser och aktuell forskning inom området. Projektet, Supporting Inclusive School Leadership, startade 2017 och avslutades 2021 med fyra länder Sverige, Irland, Malta och Ungern.

Ramverket och självreflektionsverktyget för skolledare och beslutsfattare om likvärdig utbildning har i denna rapport anpassats utifrån svenska styrdokument och aktuell forskning. Det innehåller en introduktion till kunskapsområdet inkluderande skolledarskap samt ett verktyg för reflektion och dialog kring utmaningar och behov för att främja en mer likvärdig utbildning.

Enligt olika studier, internationellt och i Sverige finns behov av stöd till skolledare och ökad dialog mellan skolledare och skolhuvudmän inom området. Inkluderande skolledarskap handlar särskilt om handlingar som kompenserar för elevers olika förutsättningar så att alla elever kan få stöd att lära, delta samt känna samhörighet under sin utbildning.

Ramverket utgår från att skolledare spelar en viktig roll när det gäller att åstadkomma mer inkluderande utbildningssystem och att de har stor påverkan på elevernas resultat. Alla skolledare bör därför sträva efter ett skolledarskap som bidrar till en inkluderande kultur och praktik, samt ökad likvärdighet. Det kommer dock att se olika ut beroende på de unika förutsättningarna i den lokala skolkontexten.

Denna rapport är tänkt att bidra till att möta behovet av mer kunskap om hur skolledare kan utveckla sitt inkluderande skolledarskap. Detta för att alla barn och elever, särskilt de som riskerar att inte nå målen för sin utbildning, hamna i utanförskap eller ohälsa, ska få förutsättningar att lyckas i sin utbildning.

Niclas Rönnström, docent i pedagogik, Institutionen för pedagogik och didaktik, Stockholms Universitet, har utarbetat rapporten på uppdrag av Specialpedagogiska skolmyndigheten.

*Aurora Lindberg*

Specialpedagogiska skolmyndigheten

Verksamhetsområdeschef, Verksamhetsområde kunskapsutveckling

# Innehåll

---

<b>Förord</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Likvärdig och inkluderande utbildning – barns rättighet och skolans skyldighet	6
1.2 Skolledare och skolhuvudmän som aktörer för en inkluderande utbildning	8
1.3 Att utöva skolledarskap för en inkluderande utbildning	9
1.4 Att leda utvecklingsarbete för att stärka skolans inkluderingsförmåga	12
1.5 Att använda reflektionsverktyget i eget arbete och i dialog med andra	13
<hr/>	
<b>2. Självreflexion för skolledare</b>	<b>16</b>
Anvisningar för skolledare – att använda reflektionsverktyget	17
2.1 Ange och kommunicera skolverksamhetens riktning	18
2.2 Organisera skolverksamhet och skolutveckling	20
2.3 Bygg förtroendefulla relationer och klimat och utveckla kompetens	22
2.4 Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet	24
<hr/>	
<b>3. Självreflexion för skolhuvudmän</b>	<b>27</b>
Anvisningar för skolhuvudmän – att använda reflektionsverktyget	28
3.1 Ange och kommunicera skolverksamhetens riktning	29
3.2 Organisera skolverksamhet och skolutveckling	31
3.3 Bygg förtroendefulla relationer och utveckla kompetens	33
3.4 Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet	35
<hr/>	
<b>4. Gemensam utvecklingsdialog skolledare och skolhuvudmän</b>	<b>38</b>
4.1 Gemensam reflektion och dialog om nuläge, styrkor och utvecklingsområden	40
4.2 Gemensam reflektion, dialog och beslut om prioriterade områden för utveckling	41
4.3 Gemensam reflektion, dialog och beslut om konkreta åtaganden	42

---

# 1. Inledning

Reflektionsverktyget Stöd för ett inkluderande skolledarskap, har tagits fram som en del i projektet Supporting Inclusive School Leadership, SISL. Det är tänkt att stärka skolledare och skolhuvudmän att ta sitt ansvar för en likvärdig och inkluderande utbildning. En inkluderande utbildning är en mänsklig rättighet och en central uppgift för skolan. När den senaste skollagen togs fram förtydligades rättighetsperspektivet och lagen anpassades till konventionerna om mänskliga rättigheter.

Skolledare möter olika utmaningar i sitt arbete för att förverkliga en inkluderande utbildning i förskolor och skolor. De formuleringar i skollagen som handlar om skolledares ansvar för en inkluderande utbildning är uttryckta på individnivå. De är inte särskilt vägledande när det gäller innebörden av ansvaret på grupp- eller organisationsnivå, vare sig när det gäller ledning och styrning av en skolenhet, eller samspel med huvudmän, medarbetare, barn och elever, vårdnadshavare eller berörda intressenter.

Reflektionsverktyget kan användas som stöd för

- arbetet för en inkluderande utbildning
- dialogen mellan skolor och mellan olika nivåer i skolans ansvarskedja
- ett gemensamt språkbruk i arbetet med att förnya riktlinjer och arbetssätt i samverkan.

Verktyget har anpassats till svenska förhållanden, begrepp och målgrupper. Begreppet policy används brett om styrning, styrmedel och styrdokument och andra beslut som anger mål och riktlinjer för skolväsendet. Det innefattar också de beslut, mål och riktlinjer på lokal nivå som påverkar skolenheternas arbete. Begreppet inkluderande utbildning bygger på Specialpedagogiska skolmyndighetens beskrivning: I en inkluderande utbildning får alla barn och elever sina rättigheter respekterade och tillgodosedda, oavsett om de har en funktionsnedsättning. Det leder till en likvärdig utbildning.

Reflektionsverktyget kan inte användas som en mall. Det bör inte heller användas bara för att identifiera brister. Det är avsett att användas konstruktivt för reflektion och samarbete i vardagen.

Reflektionsverktyget har utformats för att användas särskilt av

- skolledare och lednings- och utvecklingsgrupper som vill ha stöd sitt arbete med sin egen skolverksamhet
- skolhuvudmän som ansvarar för att utbildning genomförs
- skolledare och skolhuvudmän tillsammans.

Inledningens första avsnitt 1.1 beskriver innebörden av en likvärdig och inkluderande utbildning, det vill säga det mål som reflektionsverktyget ska förverkliga. Avsnitt 1.2 beskriver skolledare och skolhuvudmän som aktörer för en inkluderande utbildning. Det är primärt dessa två grupper som reflektionsverktyget vänder sig till. Avsnitten 1.3 och 1.4 belyser vad det kan innebära att utöva skolledarskap för en inkluderande utbildning och hur man går tillväga för att förverkliga det med stöd i forskning. Inledningens sista avsnitt 1.5, beskriver hur reflektionsverktyget kan användas av skolledare och skolhuvudmän, var för sig respektive tillsammans.

## 1.1 Likvärdig och inkluderande utbildning – barns rättighet och skolans skyldighet

Det här reflektionsverktyget utgår från att utbildning är en rättighet och att barn har mänskliga rättigheter. Det ska tillförsäkra dem en likvärdig utbildning av god kvalitet. I skollagens portalparagraf framhålls att barn och elever ska ha lika tillgång till utbildning och att de ska inhämta och utveckla kunskaper och värden. Utbildningen ska vara av lika god kvalitet för alla barn och elever, främja deras utveckling och lärande och deras livslånga lust att lära. Utbildningen ska förankra respekten för mänskliga rättigheter och vårt samhälles grundläggande demokratiska värderingar. Utbildningen ska också ta hänsyn till barns och elevers olika behov. Alla barn och elever ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt. Genom kompensatoriskt stöd ska utbildningen sträva efter att uppväga skillnader i barns och elevers bakgrund och förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.<sup>1</sup>

Den svenska skollagens portalparagraf bygger på att utbildning är en rättighet. Den ska vara kostnadsfri och obligatorisk för alla. Den ska vara likvärdig för varje barn och elev, och den får inte utesluta någon. Det innebär att utbildning som rättighet ska vara tillgänglig, likvärdig och av god kvalitet för alla. Det innebär ett särskilt ansvar för barn och elever som riskerar att inte nå målen för sin utbildning eller på annat sätt riskerar hamna i utanförskap eller ohälsa. Rätten till utbildning innebär ett löfte om inkludering. Alla i våra olika skolformer behöver välkomna mångfald och ta hänsyn till de olikheter

---

1 Skollagen kap.3

som råder bland barn och elever. De behöver se att barn och elever är unika med en egen röst och att de har olika behov, bakgrund och förutsättningar som till exempel funktionsnedsättningar som påverkar deras möjlighet att tillgodogöra sig utbildningen.<sup>2 3</sup>

Reflektionsverktyget fokuserar dels på relationen mellan utbildning som rättighet och barn och elever som bärare av rättigheter, dels på relationen mellan inkluderande utbildning och skolledare och skolledarskap.

Med inkluderande utbildning menas att

- barn och elever har tillgång till en utbildning av god kvalitet
- utbildningen välkomnar mångfald och tar hänsyn till olika elevers behov, bakgrund och förutsättningar som till exempel funktionsnedsättningar
- barn och elever ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt
- de som verkar inom utbildning strävar efter att uppväga skillnader i barns och elevers bakgrund och förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen
- skolans yrkesverksamma tar särskilt ansvar för barn och elever som riskerar att inte nå målen för sin utbildning eller som riskerar att hamna i utanförskap eller ohälsa på något annat sätt.

En inkluderande utbildning fokuserar inte bara på barns och elevers studieprestationer eller måluppfyllelse, utan också på deras hela skolsituation och utveckling. Barns och elevers välbefinnande och hälsa, deras sociala gemenskap och förmågor främjas. I en inkluderande utbildning lyssnar man till barns och elevers åsikter och ser till att de har inflytande och är delaktiga i skolarbetet. Skolledare och skolhuvudmän kan ses som aktörer som förverkligar en inkluderande utbildning dels med hjälp av de processer och handlingar som skolledarskapet innebär, dels i samspel med skolans personal och andra berörda. Nedan beskrivs vad dessa aktörskap, processer och handlingar kan innebära. Likvärdig och inkluderande utbildning sammanfattas nedan i begreppet inkluderande utbildning.

2 I Skollagens portalparagraf (1 kap., 4§) anges att utbildningen ska ta hänsyn till barns och elevers olika behov, och att de ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt. Men det betonas också att barn och elever med funktionsnedsättning kan kompenseras för de svårigheter som funktionsnedsättningen skapar. I Skollagen (3 kap., 2§) framhålls att elever som till följd av funktionsnedsättning har svårt att uppfylla de olika kunskapskrav som finns ska ges stöd som syftar till att så långt som möjligt motverka funktionsnedsättningens konsekvenser. Det är mot denna bakgrund ramverket betonar barns och elevers behov, bakgrund och förutsättningar och varierande funktionsförmåga.

3 Utgångspunkter för inkluderande utbildning. Specialpedagogiska Skolmyndigheten <https://www.spsm.se/stod/inkluderande-utbildning/>

## 1.2 Skolledare och skolhuvudmän som aktörer för en inkluderande utbildning

Skolledare och skolledarskap har fått ett ökat erkännande i skollagen, styrdokument, forskning och bland skolmyndigheterna. Skolledare förväntas främja elevers måluppfyllelse, undervisningens kvalitet, lärares lärande samt skolenheters kvalitetsarbete och resultat.

Reflektionsverktyget fokuserar på skolledares yrkesutövning och skolledarskap eftersom inkluderande utbildning är en primär uppgift för alla yrkesverksamma i skolan. Inkluderande utbildning riskerar att komma i skymundan när skolors måluppfyllelse, kvalitet och resultat diskuteras. Det tar fokus från varje barns och elevs rätt att lära, utvecklas och lyckas i skolan.

Skolledare, särskilt rektorer, har det yttersta ansvaret för utbildningens och den pedagogiska verksamhetens kvalitet. Ansvaret förutsätter att skolledare har förmåga att leda, etablera och utveckla undervisnings- och bedömningspraktiker som främjar alla barns och elevers lärande och utveckling. Skolledare ansvarar för förebyggande och hälsofrämjande elevhälsoarbete, skolors och förskolors förmåga att säkerställa en tillgänglig, inkluderande utbildning, samt för att demokrati, delaktighet, jämställdhet och värdegrundsarbete omfattar alla berörda i skolan.

Rektor har ytterst ansvar för

- ledning av det pedagogiska arbetet och den pedagogiska verksamheten, systematiskt kvalitetsarbete, verksamhetsutveckling, ledning och samordning av personalen
- organisering, administration, resursfördelning och att arbetsrättsliga principer följs
- barns och elevers rätt till utbildning av god kvalitet, välmående, inflytande och inkludering. Det innebär ett särskilt ansvar för barn och elever som riskerar att inte nå målen för sin utbildning eller som på något annat sätt riskerar att hamna i utanförskap eller ohälsa. Det innebär också ett ansvar för ordning och säkerhet vid skolenheten
- att företräda skolenheten gentemot externa intressenter och samarbetspartners, vilket särskilt gäller vårdnadshavare men också skolhuvudmannen samt skolmyndigheter och organisationer som kan ställa krav på och erbjuda stöd till skolenheten
- skolpolitiska mål och värden, att realisera skolväsendets grundläggande intentioner, inriktning och styrning.

Rektorer kan inte ha ansvar för alla dessa komplexa uppgifter själva. Reflektionsverktyget vidgar synen på skolledares ansvar så att det också omfattar andra, som biträdande rektorer, förstelärare, specialpedagoger, ämneslagsledare, utvecklingsledare, arbetslagsledare och andra nyckelpersoner.



Rektorer och andra skolledare är heller inte ensamma aktörer i skolans styr- och ansvarskedja. Skolhuvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med rättsliga regler och utbildningsmål. Då ingår både utbildning som rättighet och en inkluderande utbildning. Sedan 2018 ska huvudmannen utse en skolchef som ska biträda huvudmannen och se till att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs. Rektorer och andra skolledare verkar inom en huvudmannaorganisation där politiker formellt har det yttersta ansvaret för en inkluderande utbildning. I praktiken har chefer och ledare inom förvaltningen ansvaret. Skolledare kan också verka inom en enskild huvudmannaorganisation. Det innebär att en styrelse eller företrädare har ansvar för en inkluderande utbildning.

Ansvaret är överlappande mellan skolhuvudman och rektor i styr- och ansvarskedjan. Punktlistan ovan gällande rektorers komplexa ansvar gäller därför också huvudmannen, fast på en mer övergripande och organisatorisk nivå.

Skolhuvudmannen ansvarar också för att skolledare

- har erkännande, mandat, befogenhet, lön, arbetsmiljö, resurser, fortbildning och annat stöd som främjar ansvaret för en inkluderande utbildning
- har möjlighet till hög grad av självbestämmande för den egna skolenhetens riktning, organisation, utveckling och dagliga verksamhet. Men också möjlighet att samarbeta med andra skolledare, skolhuvudmän och deras stödfunktioner för att förverkliga en inkluderande utbildning
- hålls ansvariga för förverkligandet av en inkluderande utbildning på ett relevant sätt.

Allt detta förutsätter att man samverkar och har en samsyn inom styrkedjan. Ingen kan ta hela ansvaret själv. I det här verktyget ses chefer och ledare som ömsesidiga aktörer i arbetet för att förverkliga en inkluderande utbildning. Verktyget fokuserar särskilt på hur skolhuvudmannen kan stödja rektorer och andra skolledare på enhetsnivå. Avsnitten nedan gäller primärt skolledarskap på skolenhetsnivå, men de är också relevanta för det skolledarskap som utövas av huvudmannens företrädare på förvaltningsnivå.

## 1.3 Att utöva skolledarskap för en inkluderande utbildning

Uppgiften att förverkliga en inkluderande utbildning måste fördelas på olika sätt. I rollen som skolledare aktiverar man andra, som lärare, elever och annan personal, i arbetet med att förverkliga en inkluderande utbildning. Skolledare kan också aktivera externa

intressenter i arbetet, till exempel vårdnadshavare eller andra externa aktörer. Skolledarskap innebär alltså en interaktion med flera aktörer som är väsentliga för att förverkliga inkluderande utbildning.

Reflektionsverktyget utgår från att skolledare utövar sitt skolledarskap genom fyra huvudsakliga uppgifter. Uppgifterna gäller också huvudmannen fast på övergripande organisationsnivå.

## **1. Ange och kommunicera skolverksamhetens riktning**

Skolledare anger en riktning för arbetet med att skapa en inkluderande utbildning. De kommunicerar och enar skolenheten kring denna riktning. De bygger en gemensam vision. De visar i sitt sätt att tala och handla att varje barns och elevs rätt till likvärdig utbildning av god kvalitet räknas. De anger mål på kort och på lång sikt. För att inkluderingsmål ska kunna påverka skolarbetet i vardagen är mål på kort sikt viktiga. Skolledare har tydliga förväntningar på medarbetare, elever och vårdnadshavare om alla barns och elevers rätt till utbildning av god kvalitet. Att ange riktning handlar om att främja förståelse och acceptans för arbetet med en inkluderande utbildning och för arbetets praktiska konsekvenser.

Huvudmannen visar riktning för hela skolorganisationen genom en gemensam vision som stödjer likvärdighet och inkludering. Företrädare för huvudmannen agerar i enlighet med visionen och ser till att skolenheterna blir delaktiga i arbetet med den övergripande riktningen.

## **2. Organisera och utveckla skolans verksamhet**

Skolledare organiserar verksamheten så att den stödjer en inkluderande utbildning. De fördelar ansvaret för arbetet, tillsätter och fördelar resurser, fördelar ledarskapet och samordnar skolenhetens olika delar och personer ändamålsenligt. De organiserar arbetet med att kompensera olika barns och elevers förmåga att nå målen. De etablerar rutiner för att följa upp barns och elevers situation, lärande och utveckling. Organisering sker fortlöpande och beroende på verksamhetens behov. Att organisera pedagogisk verksamhet innebär också samverka med myndigheter och närsamhället, samverka med vårdnadshavare och att inleda partnerskap med externa aktörer som kan bidra med stöd och kunskap. Det kan vara särskilt viktigt att samverka med vårdnadshavare som har barn i behov av särskilt stöd. Skolledare har också ansvar för att organisera utveckling och systematiskt kvalitetsarbete som stärker skolenhetens förmåga att skapa en inkluderande utbildning (Se 1.4).

Huvudmannen samordnar uppföljningen av skolverksamheternas systematiska kvalitetsarbete. Vid fördelning av resurser utgår huvudmannen kontinuerligt från varje skolverksamhets behov. Huvudmannen ingår partnerskap med externa aktörer som skolledare får möjlighet att samverka med.

### **3. Bygg förtroendefulla relationer och klimat, och utveckla kompetens**

Skolledare bygger relationer och stödjer medarbetare i arbetet med en inkluderande utbildning. De skapar förutsättningar för lärares lärande. Skolledare som arbetar för att förverkliga rätten till en inkluderande utbildning bygger relationer med elever, lärare, andra skolledare och vårdnadshavare. Relationerna främjar ett förtroendefullt klimat för pedagogisk verksamhet med hög grad av delaktighet bland alla berörda. Vårdnadshavare behöver ha tillit till att skolan arbetar för deras barns bästa. Skolledarna förespråkar ett förhållningssätt som stödjer arbetet med att skapa en inkluderande utbildning. De tar avstånd från attityder, normer och praktiker som är diskriminerande och leder till utanförskap. Skolledare ser till att det finns ett sammanhang för lärande och skapar förutsättningar för medarbetares kompetensutveckling för att skapa en inkluderande utbildning och undervisning. Skolledare påverkar också attityder genom att se barns och elevers olika bakgrund och förutsättningar som en tillgång i skolarbetet. De kan också behöva påverka attityder för att få medarbetare att fokusera på det som skolan kan göra för att förverkliga en inkluderande utbildning.

Huvudmannen bygger förtroendefulla relationer till skolledare, visar respekt för deras yrkeskunnande och stödjer dem i arbetet för en inkluderande utbildning. Huvudmannen samordnar och möjliggör kollegialt erfarenhetsutbyte och professionellt lärande för skolledare och mellan olika verksamheter. De samordnar förbättringsinitiativ mellan verksamheter som har liknande behov av utveckling i sitt arbete med att skapa en inkluderande och likvärdig utbildning.

### **4. Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet**

Skolledare som främjar en inkluderande utbildning bemannar, stödjer och följer upp den pedagogiska verksamhetens kärnprocesser och undervisningspraktiker. De har strategier för att rekrytera och behålla personal som är kunnig om inkluderande utbildning. De ger också lärare stöd i undervisningen genom att leda elevhälsoarbetet och möjliggöra ett tvärprofessionellt samarbete. De erbjuder handledning, ordnar aktiviteter som främjar lärares lärande och bidrar på olika sätt till att göra undervisningen tillgänglig för alla barn och elever. Skolledare uppmuntrar till nya förhållningssätt trots att de utmanar rådande arbetssätt och attityder. De tar särskilt ansvar för att stödja nyanställda medarbetare. De visar respekt för medarbetares yrkeskunnande. De tar också ett särskilt ansvar för att följa upp och stödja barn och elever som riskerar att inte nå målen för sin utbildning eller som riskerar att hamna i utanförskap eller ohälsa på annat sätt.

Skolledare ordnar arenor för kollegialt lärande som inspirerar till nya arbetssätt. De kan också ge enskilda lärare stöd, utöver det kollegiala lärandet. Skolledare har strategier för att följa upp undervisning, stödåtgärder och förbättringsinitiativ för barns och elevers

rätt till en inkluderande utbildning av god kvalitet. Det kan handla om att samla data och underlag från den egna skolverksamheten, att analysera lokal kunskap om hur arbetet med en inkluderande utbildning går, eller att sätta mål för arbetet tillsammans med medarbetarna.

Huvudmän som främjar en inkluderande utbildning stödjer, engagerar sig i och följer upp hur olika skolenheter inom organisationen förverkligar rätten till en inkluderande utbildning.

## 1.4 Att leda utvecklingsarbete för att stärka skolors inkluderingsförmåga

Skolledare, särskilt rektorer, har det yttersta ansvaret för utbildningens och den pedagogiska verksamhetens kvalitet. De fyra uppgifterna ovan belyser hur skolledare kan utöva sitt skolledarskap för att förverkliga en inkluderande utbildning.

För att utveckla en förskolas eller skolas inkluderingsförmåga kan skolledare också behöva genomföra följande uppgifter:

### **1. Artikulera och kommunicera en inkluderingsagenda som vägleder utvecklingsarbetet.**

En sådan agenda klarlägger motiven till utvecklingsarbetet med stöd i relevanta källor. Agendan förutsätter ett målsättningsarbete där man vill stärka arbetet med inkluderingsförmågan. De som berörs behöver vara motiverade, förstå och acceptera arbetet.

### **2. Mobilisera och aktivera de inkluderingsaktörer som kan realisera utvecklingsarbetet.**

För att realisera inkluderingsagendan behöver man välja vilka aktörer som ska ansvara för utvecklingsarbetet, och se hur olika grupper berörs. Det kan göra att man behöver undersöka och stärka aktörernas kunskap, vilja, utrymme, mod och mandat att genomföra utvecklingsarbetet.

### **3. Organisera och skapa arenor och team som gör det möjligt att realisera utvecklingsarbetet.**

Ett utvecklingsarbete stannar av om det varken får utrymme, prioriteras eller organiseras. Vardagen tränger ofta undan initiativ som inte backas upp av ändamålsenlig organisering, samordning av kompetenser och tilldelning av nödvändiga resurser.

#### **4. Ta hänsyn till lokala förutsättningar för utvecklingsarbete på den egna skolan.**

Skolledare bör särskilt uppmärksamma hur medarbetare brukar hantera ansvar och samarbete, om man brukar dela på det eller skjuta över det på andra, om man samarbetar i grupper eller om man arbetar isolerat. Samtal om undervisningens och utbildningens kvalitet ska vara en gemensam angelägenhet. Skolledare behöver vara uppmärksamma på medarbetares tilltro till sin egen och andras förmåga att göra positiv skillnad i arbetet.

#### **5. Aktivera utvecklingsledare och fördela ledarskap i utvecklingsarbetet.**

Skolledare, särskilt rektorer, kan inte leda ett framgångsrikt utvecklingsarbete på egen hand. Utvecklingsledare kan planera, samordna, kommunicera, genomföra och följa upp utvecklingsarbetet. De kan också engagera medarbetare och ge dem energi. Skolhuvudmän på politisk nivå kan sätta mål som säkrar att utvecklingsarbeten kan fortgå även om personer på skolhuvudmannanivå byts ut och nya ledare kommer in med andra prioriteringar eller visioner. På förvaltningsnivå kan representanter för skolhuvudmän informera den politiska nivån om skolverksamheternas kvalitetsarbeten och vad forskning om skolutveckling visar för att beslut ska gynna skolors utvecklingsarbeten för en inkluderande utbildning.

### **1.5 Att använda reflektionsverktyget i eget arbete och i dialog med andra**

Inledningens första avsnitt, 1.1, redogör för innebörden av en inkluderande utbildning och utbildning som rättighet, det mål som verktyget stödjer. Andra avsnittet, 1.2, beskriver målgruppen för reflektionsverktyget, skolledare och skolhuvudmän som är aktörer som förverkligar en inkluderande utbildning. Inledningens tredje avsnitt, 1.3, belyser skolledarskap och de huvudsakliga uppgifter skolledare har för att förverkliga en inkluderande utbildning. Det fjärde avsnittet, 1.4, tar upp skolledares utvecklingsarbete för att stärka en förskolas eller skolas inkluderingsförmåga. Dessa avsnitt ligger till grund för innehållet i reflektionsverktyget.

Reflektionsverktyget är indelat i de två delar som fastställdes i projektet Supporting Inclusive School Leadership, SISL: dels skolledares strävansmål utifrån forskning om skolledarskap och inkluderande utbildning, dels de styrmedel som behövs för att stödja skolledare så att de kan infria målen. Med stöd av reflektionsverktyget kan både skolledare, lednings- och utvecklingsgrupper och skolhuvudmän, bedöma arbetet med att förverkliga en inkluderande utbildning i skolverksamheter med utgångspunkt i de olika strävansmålen.

Det finns tre reflektionsalternativ i verktyget:

1. Reflektion för skolledare, om hur de kan förverkliga och utveckla en inkluderande utbildning i skolverksamhet och undervisningspraktik.
2. Reflektion för skolhuvudmän, om den styrning, policy och ledning som behövs på huvudmannanivå för att stödja skolledare, lärare och andra yrkesverksamma i skolan i deras arbete med att förverkliga och utveckla en inkluderande utbildning.
3. Gemensam reflektion och dialog för skolledare tillsammans med skolhuvudmän, om de frågor de behöver hantera och fokusera på.

De tre olika alternativen för självreflektion kan användas var för sig, inom en skolnivå eller till en dialog mellan skolans olika organisatoriska nivåer. Reflektionsfrågorna är utformade för skolenhets- och för huvudmannanivå, och behandlar skolledarskapets huvudsakliga uppgifter och de styråtgärder som kan behövas för att stödja skollärdarna. Reflektionsverktyget utgår från de vägledande frågorna som ofta används i systematiskt kvalitetsarbete;

- A. Var är vi i dag?
- B. Vilka är våra främsta styrkor, utmaningar och möjliga förbättringsområden för vidareutveckling?
- C. Vilka områden ska vi prioritera?

Reflektionen utgår från de huvudsakliga uppgifter som är centrala i ett skolledarskap för inkluderande utbildning och som beskrivs ovan:

4. Ange och kommunicera skolverksamhetens inriktning.
5. Organisera skolverksamhet och utveckling.
6. Bygg förtroendefulla relationer och klimat och utveckla kompetens.
7. Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet.

Man behöver inte gå igenom hela verktyget vid ett enskilt tillfälle, utan kan anpassa efter behov. Man kan involvera lärare och andra samverkansparter i reflektionerna.

Skolledare som använder verktyget får möjlighet att reflektera över sin egen praktik och en inkluderande utbildning. De påståenden som man tar ställning till utgår från strävansmål som kan vara indikatorer på ett inkluderande skolledarskap.

Skolhuvudmän som använder verktyget får möjlighet att reflektera över påståenden som berör styrning, policy och ledning på

huvudmannanivå, och som stödjer skolledare i deras arbete med att leda och utveckla inkluderande skolor.

Skolledare och skolhuvudmän kan använda de vägledande frågorna tillsammans för att prioritera områden och diskutera idéer vilka insatser som behövs.

I varje del finns anvisningar, en matris med frågor samt öppna frågor som kan vara vägledande i reflektion och dialog.

# 2. Själreflektion för skolledare

Skolledare ska verka för en inkluderande utbildning. Utbildning är en rättighet för alla barn och elever utan undantag, vilket framgår av skollagens portalparagraf<sup>4</sup>, se avsnitt 1.1. Den här delen av självreflektionsverktyget riktar sig till skolledare och lednings- och utvecklingsgrupper på skolenhetsnivå. Delen riktar sig också till biträdande rektorer, förstelärare, specialpedagoger, ämneslagsledare, utvecklingsledare, arbetslagsledare eller andra nyckelpersoner och grupper som kan aktiveras i arbete med att förverkliga en inkluderande utbildning. Det går dock inte att på förhand specificera vilka som kan komma ifråga eftersom skolors storlek, organisation och andra faktorer påverkar dess ledningsfunktion.

Själreflektionsverktyget är strukturerat i fyra reflektionstabeller. Varje tabell bygger på de huvudsakliga uppgifter för skolledare som finns beskrivna i avsnitt 1.3 och 1.4. Frågorna i reflektionstabellerna handlar om kvaliteter i skolledarskap för en inkluderande utbildning. Dessa kvaliteter är primärt hämtade från forskning om skolledarskap och inkludering men också från de rättsliga regler som styr det svenska skolväsendet. Verktyget<sup>5 6</sup> ger skolledare möjlighet att reflektera över skolledarskap för en inkluderande utbildning i tre steg:

- Steg 1: Bedöm hur nuvarande praktik fungerar och vilka styrkorna och svagheter är.
- Steg 2: Prioritera ordningen för åtgärder.
- Steg 3: Bedöm det stöd som skolans styrmedel och styrdokument ger, och vilket stöd som kan behövas från huvudman och nationell styrning.

---

4 Skollagen Kap.1 §4

5 <https://www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review>

6 <https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework>



## Anvisningar för skolledare – att använda reflektionsverktyget

### **Steg 1: Bedöm hur nuvarande praktik fungerar och vilka styrkorna och svagheter är.**

Varje tabell består av fem kolumner.

- I kolumn 1 finns påståenden till skolledare som bygger på mål eller kvaliteter att sträva efter vad gäller skolledarskap för inkluderande utbildning. Formuleringen ”vi” har valts i frågorna, eftersom skolledare inte arbetar ensamma utan tillsammans med personal och intressenter i och utanför skolan.
- I de tre efterföljande kolumnerna finns utrymme för att skriva ned i vilken utsträckning påståendet är etablerat som praktik eller strategi vid den egna skolenheten.
  - Obefintlig/ännu ej etablerad praktik, kolumn 2: Praktiken finns inte och det finns skäl att överväga dess relevans för oss.
  - Planerad/framväxande praktik, kolumn 3: Praktiken är i planeringsstadiet eller den sker i en begränsad omfattning i delar av organisationen.
  - Etablerad och pågående praktik, kolumn 4: Praktiken är etablerad, den är känd och pågår i stora delar av organisationen.
- Kolumn 5 handlar om befintligt stöd i policy och används för steg 3.

Efter varje tabell finns utrymme att lägga till annan relevant information som inte tagits upp i tabellerna.

### **Steg 2: Prioritera ordningen för åtgärder.**

Om alla delar i tabellen fylls i framträder en övergripande bild av hur skolledare uppfattar svagheter, styrkorna eller utmaningarna i arbetet med att främja en inkluderande utbildning. Efter varje tabell finns ett antal frågor som stödjer reflektion över det som framkommit. Frågorna hjälper skolledarna att hitta styrkor och områden för förbättring och att prioritera åtgärderna.

### **Steg 3: Bedöm det stöd som skolans styrmedel och styrdokument ger, och vilket stöd som kan behövas från huvudman och nationell styrning.**

Här kan skolledare skriva ned de styrmedel som behövs för att stödja skolledarskap för en inkluderande utbildning och som i dag

inte finns i nationell eller lokal policy. Denna information kan skolledare ta upp i dialog med skolhuvudmän så att de i ännu högre grad kan stödja en inkluderande utbildning. I kolumn 5 kan skolledarna ange de styrmedel de bedömer vara önskvärda, de skäl de anger för detta och de underlag eller observationer de stödjer sin uppfattning på.

## 2.1 Ange och kommunicera skolverksamhetens riktning

Skolledare anger en riktning för arbetet med en inkluderande utbildning, kommunicerar och enar skolenheten kring riktningen. Skolledare ägnar tid åt att bygga en gemensam vision och de visar i sitt sätt att tala och handla att varje barns och elevs rätt till inkluderande utbildning av god kvalitet räknas. Skolledare anger mål på kort och lång sikt. De korta målen är viktiga för att inkluderingsmål ska göra inverkan på skolarbetet i vardagen. Skolledare som främjar en inkluderande utbildning har också tydliga och höga förväntningar på medarbetare, elever och vårdnadshavare om alla barns och elevers rätt till utbildning av god kvalitet, se avsnitt 1.1–1.4.

Påståenden för reflektion	Obefintlig Ännu ej etablerad	Planerad/ framväx- ande	Etablerad Pågående	Finns stöd i policy
1.1 Vi skolledare är goda exempel på en inkluderande utbildning i vårt vardagliga handlande.				
1.2 Vi verkar tillsammans med skolhuvudman och andra aktörer i styrkedjan i frågor som rör styrning, stöd och prioritering för en inkluderande utbildning.				
1.3 Vi tar fram och kommunicerar en vision och en riktning för en inkluderande utbildning i samspel med medarbetarna. Vi verkar för att all personal har kännedom om skolans vision och riktning. Medarbetarna är delaktiga i att avgöra vad riktningen betyder för yrkesutövningen.				
1.4 Vi verkar för att involvera och samverka med olika yrkesgrupper i arbetet med att realisera visionen och riktningen om en inkluderande utbildning. Det är en gemensam angelägenhet.				
1.5 Vi tar hänsyn till skolenhetens lokala förutsättningar, och medarbetarnas kunnande och beredskap i arbetet med att ta fram vision och riktning för inkluderande utbildning.				
1.6 Vi sätter konkreta mål som är möjliga att följa upp så att visionen om en inkluderande utbildning omsätts i handling. Målen berör olika organisatoriska nivåer och grupper.				
1.7 Vi kommunicerar och etablerar förståelse och acceptans för skolans riktning för en inkluderande utbildning bland externa intressenter, närsamhället och i synnerhet vårdnadshavare.				
1.8 Vi har förväntningar på att alla barn och elever ska ha en god hälsa och att de kan lära, utvecklas och nå lärandemål. Ingen får uteslutas från att ges stöd och stimulans för lärande, utveckling och möjlighet att nå lärandemål.				
1.9 Vi gör barn, elever och vårdnadshavare delaktiga i arbetet med skolans vision och riktning för inkluderande utbildning. Deras röster kommer till uttryck och tas på allvar i frågor som berör dem. Vi har höga förväntningar på att alla barn och elever kan lära, utvecklas och nå lärandemål.				
Andra aspekter, som villkor, styrkor, behov att tillföra som inte finns i frågorna ovan.				

### Reflektera över att ange och kommunicera riktning

1. Vilka är våra styrkor inom just detta område eller denna uppgift för skolledare?
2. Vilka aspekter kan vi förbättra och eller utveckla ytterligare?
3. Vilka tre områden bör vi prioritera?
4. Vilka områden eller aspekter som kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy saknas idag?
5. Vilka områden eller aspekter skulle vi vilja diskutera med våra skolhuvudmän?

## 2.2 Organisera skolverksamhet och skolutveckling

Skolledare organiserar verksamheter som stödjer en inkluderande utbildning. De tillsätter och fördelar resurser utifrån barn och elevers behov, fördelar ledarskap och samordnar skolenhetens olika delar och personer på ändamålsenliga sätt. Att samordna och organisera pedagogisk verksamhet innebär ibland även samverkan med myndigheter och närsamhället, att samverka med vårdnadshavare samt att inleda partnerskap med externa aktörer som kan bidra med stöd och kunskap. Utöver att ansvaret för att organisera den fortlöpande verksamheten har skolledare också ansvar för att organisera för utveckling och systematiskt kvalitetsarbete som syftar till att stärka skolenhetens förmåga att skapa en inkluderande utbildning. Se avsnitt 1.1–1.4.

Påståenden för reflektion	Obefintlig Ännu ej etablerad	Planerad/ framväx- ande	Etablerad Pågående	Finns stöd i policy
2.1 Inkluderande utbildning innebär att vi ger varje barn och elev, oavsett bakgrund och förutsättningar, en utbildning av god kvalitet.				
2.2 Vi skapar en flexibel organisation för att säkerställa att varje barn och elev ges utbildning av god kvalitet, och att de som löper risken att inte nå lärandemålen eller på annat sätt riskerar att hamna utanför, ges det stöd och den stimulans de behöver.				
2.3 Vi organiserar den pedagogiska verksamheten och tydliggör roller och ansvar för att kunna erbjuda utbildning av god kvalitet för varje barn och elev oavsett bakgrund och förutsättningar.				
2.4 Vi gör organisatoriska förändringar och anpassningar för att säkerställa att varje barn och elev ges utbildning av god kvalitet, och att de som löper risken att inte nå målen för sin utbildning eller på annat sätt riskerar att hamna i utanförskap eller ohälsa, ges det stöd och den stimulans de behöver.				
2.5 Vi fördelar ekonomiska, personella och materiella resurser utifrån barn och elevers behov, för att realisera en inkluderande utbildning, och vi omprövar kontinuerligt beslut när förhållanden ändras.				
2.6 Vi ser till att en inkluderande utbildning beaktas vid rekrytering, bemanning och kompetensutveckling av vår personal.				
2.7 Vi skapar forum och team där olika yrkesgrupper med olika kompetens och funktion kan mötas för att främja utbildning av god kvalitet för varje barn och elev oavsett bakgrund och förutsättningar.				
2.8 Vi inrättar stödfunktioner med hög kvalitet som underlättar arbetet med inkludering och som särskilt stödjer de barn och elever som riskerar att inte nå målen för sin utbildning eller på annat sätt riskerar att hamna i utanförskap eller ohälsa				
2.9 Vi skapar rutiner för arbetet med skolans stödprocess <sup>7</sup> utifrån skollagens bestämmelser. Till exempel rutiner för delning av information av barns och elevers behov, ansvarsfördelning hos personal, samverkan mellan elevhälsan och lärare, utredning och dokumentation av behov, uppföljning av undervisning, anpassningar och stöd.				
2.10 Vi etablerar rutiner och former för dialog och samverkan med vårdnadshavare och vi lägger särskild vikt vid att skapa samarbete med vårdnadshavare till barn och elever i behov av stöd.				
Andra aspekter såsom villkor, styrkor, behov att tillföra som inte återfinns i frågorna ovan. Ange i så fall dessa här:				

7 Skolans stödprocess innefattar utformning av undervisning som är tillgänglig för alla, extra anpassningar och särskilt stöd (ref skollagen? 1 kap 4§; 3 kap 2§ 5§ 6-12§§)

## Reflektera över att organisera skolverksamhet och skolutveckling

1. Vilka är våra styrkor inom just detta område eller denna uppgift för skolledare?
2. Vilka aspekter kan vi förbättra och eller utveckla ytterligare?
3. Vilka tre områden bör vi prioritera?
4. Vilka områden eller aspekter som kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy saknas idag?
5. Vilka områden eller aspekter skulle vi vilja diskutera med våra skolhuvudmän?

## 2.3 Bygg förtroendefulla relationer och klimat och utveckla kompetens

I sitt arbete med att skapa en inkluderande utbildning bygger skolledare förtroendefulla relationer och stödjer medarbetare. De skapar också förutsättningar för lärares lärande med respekt för deras olika yrkeskunnande. Skolledare som arbetar för att förverkliga rätten till utbildning bygger förtroendefulla relationer till elever, lärare, andra skolledare och vårdnadshavare. Skolledarna uppvisar själva, samt både förespråkar och premierar, ett förhållningssätt bland medarbetare, som stödjer arbetet med att skapa en inkluderande utbildning. De tar avstånd från attityder, normer och praktiker som är diskriminerande och leder till utanförskap. Skolledare ser till att det finns sammanhang för lärande. De skapar förutsättningar för utveckling av kompetens bland medarbetare för att skapa en mer inkluderande utbildning samt hur en sådan kan realiseras i en skolas olika undervisningspraktiker. Se avsnitt 1.1–1.4.

Påståenden för reflektion	Obefintlig Ännu ej etablerad	Planerad/ framväx- ande	Etablerad Pågående	Finns stöd i policy
3.1 Vi verkar för att all personal tar ansvar för att realisera inkluderande arbetssätt och förhållningssätt, och vi tar avstånd från beteenden och normer som är diskriminerande och exkluderande.				
3.2 Vi verkar för goda relationer, visar tillit till professionerna och ger stöd i arbetet med inkluderande arbetssätt och förhållningssätt såväl kollektivt som individuellt.				
3.3 Vi ser till att inkluderande utbildning beaktas vid rekrytering, bemanning och kompetensutveckling av vår personal.				
3.4 Vi skapar förutsättningar och utformar arenor för lärares och övriga personals professionella och kollegiala lärande.				
3.5 Vi etablerar samverkan med kollegor, nätverk, experter eller andra externa intressenter som kan främja lärares lärande utifrån beprövad erfarenhet och vetenskaplig grund.				
3.6 Vi etablerar partnerskap och samverkan med externa aktörer som kan bistå med kunskap och annat stöd i frågor som rör inkluderande utbildning och vårt ansvar för elever som riskerar att inte nå lärandemålen eller på annat sätt hamna utanför.				
3.7 Vi fördelar ledarskapet på enheten för ökad samordning och utveckling kring förhållningssätt, arbetssätt och insatser.				
3.8 Vi skapar rutiner för samarbete kring skolans elevhälsoarbete				
3.9 Vi har höga förväntningar på personal och elever och stödjer dem med avseende på kunnande, motivation, mod och arbetsmiljö så att trivsel och kamratskap bland alla barn och elever, oavsett bakgrund och förutsättningar, utvecklas.				
3.10 Vi verkar för god delaktighet och samarbete med elever och deras vårdnadshavare för att främja barns och elevers välbefinnande och hälsa, deras sociala gemenskap och förmågor. Vi lyssnar till deras röster och säkerställer att de ges inflytande i skolarbetet.				
Andra aspekter såsom villkor, styrkor, behov att tillföra som inte återfinns i frågorna ovan. Ange i så fall dessa här:				

### **Reflektera över att bygga förtroendefulla relationer och att utveckla kompetens**

1. Vilka är våra styrkor inom just detta område eller denna uppgift för skolledare?
2. Vilka aspekter kan vi förbättra och eller utveckla ytterligare?
3. Vilka tre områden bör vi prioritera?
4. Vilka områden eller aspekter som kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy saknas idag?
5. Vilka områden eller aspekter skulle vi vilja diskutera med våra skolhuvudmän?

## **2.4 Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet**

Skolledare som främjar en inkluderande utbildning bemannar, stödjer, engagerar sig i och följer upp den pedagogiska verksamhetens kärnprocesser och undervisningspraktiker i vilka rätten till utbildning och en inkluderande utbildning kan förverkligas. Skolledare utvecklar strategier för att rekrytera och behålla personal som blir bärare av en inkluderande utbildning. Skolledare har modet att uppmuntra till och stödja utvecklingen av nya inkluderande arbets- och förhållningssätt även om de utmanar befintliga praktiker och attityder. Skolledare ordnar arenor för kollegialt lärande som kan leda till nya arbetssätt. De kan också ge stöd till enskilda lärare utöver deltagande i kollegialt lärande för en inkluderande utbildning. Skolledare utvecklar strategier för att följa upp undervisning, stödåtgärder och förbättringsinitiativ med avseende på barns/elevs rätt till en likvärdig utbildning av god kvalitet. Se avsnitt 1.1–1.4.



Påståenden för reflektion	Obefintlig Ännu ej etablerad	Planerad/ framväx- ande	Etablerad Pågående	Finns stöd i policy
4.1 Vi ansvarar för att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning och att verksamheternas arbete med inkluderande utbildning har stöd i vetenskap och beprövad erfarenhet.				
4.2 Vi har god kännedom om lärares och övrig personals arbete med att realisera skolans vision och inriktning för en inkluderande utbildning.				
4.3 Vi ansvarar för systematiskt kvalitetsarbete gällande våra utmaningar kring kvalitet, hälsa och lärande och rätten till inkluderande utbildning.				
4.4 Vi leder skolans elevhälsoarbete med all personal för att främja hälsa, förebygga diskriminering, utforma tillgängliga lärmiljöer och en undervisning av god kvalitet.				
4.5 Vi följer kontinuerligt upp barns och elevers skolgång i fråga om deras utbildningsresultat, hälsa, inflytande samt upplevelse av trygghet, studiero och kamratskap.				
4.6 Vi verkar för och stödjer undervisning där arbetssätten är ändamålsenliga, anpassade och varierande så att de kan stödja varje barn och elev i lärande och utveckling oavsett bakgrund och förmåga.				
4.7 Vi verkar för och stödjer variationsrika, anpassade och rättssäkra bedömningsprocesser som stödjer elever att nå målen för sin utbildning och sitt lärande – till exempel erbjuder vi eleverna variation i undervisningen och erbjuder dem olika sätt att visa sina kunskaper.				
4.8 Vi följer kontinuerligt upp barns och elevers skolsituation och utbildningsresultat. Vi sätter snabbt och tidigt in stödjande åtgärder om barn och elever riskerar att inte nå målen för sin utbildning.				
4.9 I vårt arbete med att utveckla inkluderingsförmåga och likvärdig undervisning hämtar vi data och underlag från den egna skolans verksamhet.				
Andra aspekter såsom villkor, styrkor, behov att tillföra som inte återfinns i frågorna ovan. Ange i så fall dessa här:				

### **Reflektera över att leda, stödja och följa upp skolans kärnverksamhet.**

1. Vilka är våra styrkor inom just detta område eller denna uppgift för skolledare?
  2. Vilka aspekter kan vi förbättra och eller utveckla ytterligare?
  3. Vilka tre områden bör vi prioritera?
  4. Vilka områden eller aspekter som kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy saknas idag?
  5. Vilka områden eller aspekter skulle vi vilja diskutera med våra skolhuvudmän?
-

# 3. Självreflektion för skolhuvudmän

Skolhuvudmän ska verka för en inkluderande utbildning. Utbildning är en rättighet för alla barn och elever utan undantag. Det framgår av skollagens portalparagraf, se avsnitt 1.1. Både skolhuvudmän och skolledare ansvarar för att förverkliga rätten till utbildning. Det kräver samordning och samarbete och att huvudmännen stödjer och möjliggör arbetet vid skolenheterna. Den här delen av självreflektionsverktyget riktar sig till skolchefer, förvaltningschefer, verksamhetschefer, utvecklingsledare och andra nyckelpersoner som ingår i staber, styrelser eller ledningsgrupper på huvudmannanivå. Det går inte att på förhand specificera vilka som kan komma ifråga eftersom huvudmannaorganisationens storlek, organisation och sammansättning varierar.

Självreflektionsverktyget är strukturerat i fyra reflektionstabeller. Varje tabell bygger på de huvudsakliga uppgifter för skolledare och skolhuvudmän som finns beskrivna i avsnitt 1.2–1.4. Frågorna i reflektionstabellerna handlar om i ledarskap för skol- och utbildningsverksamhet för en inkluderande utbildning. Kvaliteterna är hämtade från forskning om skolledarskap och inkludering och från de regler som styr skolväsendet. Självreflektionsverktyget ger skolhuvudmän möjlighet att reflektera över styrning, policy och ledning på huvudmannanivå med avseende på inkluderande utbildning i tre avseenden. Skolhuvudmännen och deras företrädare kan välja att göra ett eller flera av följande tre steg. Det första steget är nödvändigt.

- Steg 1: Bedöm hur nuvarande praktik fungerar och vilka styrkorna och svagheter är.
- Steg 2: Prioritera ordningen för åtgärder.
- Steg 3: Bedöm det stöd som skolans styrmedel och styrdokument ger, och vilket stöd som kan behövas från huvudman och nationell styrning.

## Anvisningar för skolhuvudmän – att använda reflektionsverktyget

### **Steg 1: Bedöm hur nuvarande praktik fungerar och vilka styrkorna och svagheter är.**

Varje tabell består av fem kolumner.

- I kolumn 1 finns påståenden till skolhuvudmän som bygger på mål eller kvaliteter att sträva efter vad gäller styrning, policy och ledning för inkluderande utbildning. I påståenden används formuleringen ”vi”, eftersom skolhuvudmannen innefattar både politiker och företrädare för huvudmannen inom förvaltning eller annan organisatorisk enhet på huvudmannanivå.
- I de tre efterföljande kolumnerna finns det utrymme att skriva ned i vilken utsträckning det påståendet avser är etablerat som praktik eller strategi i den egna huvudmannanorganisationen.
  - Obefintlig/ännu ej etablerad praktik, kolumn 2: Praktiken finns inte och det finns skäl att överväga dess relevans för oss.
  - Planerad/framväxande praktik, kolumn 3: Praktiken är i planeringsstadiet eller den sker i en begränsad omfattning i delar av organisationen.
  - Etablerad och pågående praktik, kolumn 4: Praktiken är etablerad och den är känd pågår i stora delar av organisationen.
- Kolumn 5 handlar om befintligt stöd i policy, riktlinjer och beslut och används för steg 3.

Efter varje tabell finns det utrymme för att lägga till någon annan relevant information som inte tagits upp i tabellerna.

### **Steg 2: Prioritera ordningen för åtgärder.**

Om alla delar i tabellen fylls i framträder en övergripande bild av hur skolhuvudmän uppfattar svagheter, styrkorna eller utmaningarna i arbetet med att främja en inkluderande utbildning. Efter varje tabell finns det ett antal frågor som stödjer reflektion över det som framkommit. Frågorna hjälper skolhuvudmän att hitta styrkor och områden för förbättring och att prioritera åtgärderna.

### **Steg 3: Bedöm det stöd som gällande policy ger, och vilket stöd som kan behövas från huvudman och nationell styrning.**

Här kan skolhuvudmän skriva ned de styrmedel och den policy som behövs på lokal nivå för att stödja och främja en inkluderande utbildning och skolledarnas arbete på skolenhetsnivå, och som i dag inte finns i nationell eller lokal eller kommunal policy. Denna information kan skolhuvudmän ta upp i dialog med skolledare, beslutsfattare och myndigheter som vill förbättra styrmedel så att de i ännu högre grad kan stödja en inkluderande utbildning. I kolumn 5 kan skolhuvudmännen ange de styrmedel de bedömer vara önskvärda. De kan också ange skäl som stödjer detta och de underlag de stödjer sin uppfattning på.

## **3.1 Ange och kommunicera skolverksamhetens riktning**

Skolhuvudmän anger en riktning för arbetet med en inkluderande utbildning, kommunicerar och enar dem som verkar inom förskolans och skolans verksamheter kring riktningen. Skolhuvudmän som främjar inkluderande utbildning ställer också tydliga och höga förväntningar på medarbetare, skolledare, elever och vårdnadshavare gällande alla barns och elevers rätt till utbildning av god kvalitet. Skolhuvudmän behöver också skapa förståelse för betydelsen av nära samverkan med vårdnadshavare och skapa delaktighet för barn och elever inför beslut som berör dem. Skolhuvudmännen håller också skolledare ansvariga för att utveckla för inkluderande utbildning på sätt som står i paritet med deras ansvar, befogenheter, villkor, kompetens samt grad av självbestämmande. Se avsnitt 1.1–1.4.

Påståenden för reflektion	Obefintlig Ännu ej etablerad	Planerad/ framväx- ande	Etablerad Pågående	Finns stöd i policy
1.1 Vi slår uttryckligen fast i vårt lokala arbete att utbildning är en rättighet och att den bör vara inkluderande och icke-diskriminerande.				
1.2 Vi anger riktning och sätter mål för en inkluderande utbildning i hela organisationen som också följs upp tillsammans med rektorerna. Till exempel följer vi upp hur stöd fungerar, elevers egna upplevelser av stöd och hälsa, närvaro, mönster hos flickor och pojkar, samt mönster hos elever med funktionsnedsättning.				
1.3 Vi gör skolledare delaktiga i frågor som rör styrning, stöd och prioritering av inkluderande utbildning.				
1.4 Vi uppmuntrar skolledare att ta fram en vision om en inkluderande utbildning för den egna skolenheten, utifrån nationella styrdokument och anpassat till lokala förutsättningar.				
1.5 Vi säkerställer att verksamheter lyssnar och agerar på synpunkter från barn och elever och deras vårdnadshavare. Och vi säkerställer barns och elevers rätt att vara delaktiga i beslut som rör deras utbildning.				
1.6 Vi kommunicerar och etablerar kunskap och acceptans om inkluderande utbildning hos externa intressenter, i närsamhället och i synnerhet hos vårdnadshavare.				
Andra aspekter, som villkor, styrkor, behov att tillföra som inte finns i frågorna ovan. Ange i så fall dessa här:				

### Reflektera över att ange och kommunicera riktning

1. Vilka är våra styrkor inom just detta område eller denna uppgift för skolhuvudmän?
2. Vilka aspekter kan förbättra och eller utveckla ytterligare?
3. Vilka tre områden bör vi prioritera?
4. Vilka områden eller aspekter som kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy saknas idag?
5. Vilka områden eller aspekter skulle vi vilja diskutera med skolledare, politiker eller andra beslutsfattare?

## 3.2 Organisera skolverksamhet och skolutveckling

Skolledare och skolhuvudmän organiserar verksamhet och bygger kapacitet för inkluderande och likvärdig utbildning. De tillsätter och fördelar resurser och ledarskap och de samordnar verksamhetens olika delar på ändamålsenliga sätt. Skolhuvudmännen behöver också ge skolledare gynnsamma förutsättningar för att kunna realisera en inkluderande utbildning. De behöver göra det möjligt för skolledare att själva fatta beslut som rör den egna skolenheten, och att samarbeta med andra skolledare och skolenheter när det gäller att förverkliga inkluderande utbildning. Se 1.1–1.4.

Påståenden för reflektion	Obefintlig Ännu ej etablerad	Planerad/ framväx- ande	Etablerad Pågående	Finns stöd i policy
2.1 Vi samarbetar med ansvariga politiker om utbildnings kvaliteten, inkluderande utbildning och varje barns och elevs rätt till sådan utbildning.				
2.2 Vi ger skolledare stöd med ekonomisk förvaltning och andra centrala stöd- eller servicefunktioner så att skolledare kan fokusera på att realisera en inkluderande utbildning av god kvalitet.				
2.3 Vi ger skolledare tillgång till lämpliga resurser som lokaler, kompetens och digitala verktyg. Resursfördelningen är kompensatorisk så att de kan tillgodose barns och elevers rättigheter och behov.				
2.4 Vi organiserar samarbete i olika nivåer och mellan enheter så att skolledare kan dra nytta av andras exempel, erfarenheter och lokal kunskap om inkluderande utbildning.				
2.5 Vi etablerar samarbeten med externa aktörer inom skolväsendet, högre utbildning eller närsamhällets organisationer för att stödja inkluderande utbildning och samarbete med vårdnadshavare.				
2.6 Vi efterfrågar att skolledare tillsammans med lärare, elevhälsopersonal och övrig personal kartlägger, analyserar och åtgärdar behov utifrån ett inkluderande perspektiv.				
2.7 Vi bygger kapacitet för flexibel organisering och beredskap för att möta förändringar i hela verksamheten.				
Andra aspekter såsom villkor, styrkor, behov att tillföra som inte återfinns i frågorna ovan. Ange i så fall dessa här:				



### Reflektera över att organisera skolverksamhet och utveckling

1. Vilka är våra styrkor inom just detta område eller denna uppgift för skolhuvudmän?
2. Vilka aspekter kan vi förbättra och eller utveckla ytterligare?
3. Vilka tre områden bör vi prioritera?
4. Vilka områden eller aspekter som kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy saknas idag?
5. Vilka områden eller aspekter skulle vi vilja diskutera med skolledare, politiker eller andra beslutsfattare?

## 3.3 Bygg förtroendefulla relationer och utveckla kompetens

Skolledare och skolhuvudmän arbetar för att bygga förtroendefulla relationer mellan alla de parter som verkar för en inkluderande utbildning. De ger förutsättningar för ett professionellt lärande med respekt för olika gruppers yrkeskunnande. Skolledare och skolhuvudmän uppvisar själva och premierar ett förhållningssätt bland medarbetare som stödjer en inkluderande utbildning. De tar avstånd från attityder, normer och praktiker som är diskriminerande och leder till utanförskap. De ordnar fortlöpande utbildning om inkluderande utbildning. Skolhuvudmännen behöver också ge skolledare förutsättningar för att kunna realisera en inkluderande utbildning vid skolenheterna. Se 1.1–1.4.

Påståenden för reflektion	Obefintlig Ännu ej etablerad	Planerad/ framväx- ande	Etablerad Pågående	Finns stöd i policy
3.1 Vi ser till att en inkluderande utbildning prioriteras vid rekrytering, bemanning och kompetensutveckling av personal till huvudmannorganisationen.				
3.2 Vi säkerställer att skolledare och lärare ges möjligheter till kompetensutveckling som bygger på vetenskap och beprövad erfarenhet.				
3.3 Vi säkerställer att det finns resurser till kompetensutveckling vid skolenheterna.				
3.4 Vi verkar för att kompetensutvecklingen utgår från tillförlitliga underlag från den egna skolverksamheten och de behov som identifierats för en inkluderande utbildning. Till exempel elevers rätt till utbildning oavsett bakgrund och förutsättningar, tillgänglighet, delaktighet och pedagogiska konsekvenser av funktionsnedsättning.				
3.5 Vi främjar skolledares förmåga att analysera och dra slutsatser om satsningar på inkluderande utbildning tillsammans med sina medarbetare.				
3.6 Vi arbetar för att realisera inkluderande synsätt, förhållningssätt och arbetssätt och tar avstånd från beteenden och normer som diskriminerar och exkluderar.				
3.7 Vi stödjer och ger resurser till arbetet med förebyggande och främjande elevhälsoarbete vid skolenheterna. Till exempel rekryterar vi rätt kompetenser och erbjuder stöd för rutiner och strukturer i elevhälsoarbete.				
Andra aspekter såsom villkor, styrkor, behov att tillföra som inte återfinns i frågorna ovan. Ange i så fall dessa här:				

### **Reflektera över att bygga förtroendefulla relationer och att utveckla kompetens**

1. Vilka är våra styrkor inom just detta område eller denna uppgift för skolhuvudmän?
2. Vilka aspekter kan förbättra och eller utveckla ytterligare?
3. Vilka tre områden bör vi prioritera?
4. Vilka områden eller aspekter som kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy saknas idag?
5. Vilka områden eller aspekter skulle vi vilja diskutera med skolledare, politiker eller andra beslutsfattare?

## **3.4 Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet**

Skolledare och skolhuvudmän som främjar en inkluderande utbildning leder, bemannar, stödjer, engagerar sig i och följer upp den pedagogiska verksamheten i vilken rätten till utbildning kan förverkligas. Skolledare och skolhuvudmän ordnar arenor för professionellt lärande och systematiskt kvalitetsarbete som bidrar till ny kunskap och nya arbetssätt. De utvecklar strategier för att följa upp undervisning, stödåtgärder för barns och elevers rätt till inkluderande utbildning. Skolhuvudmännen ger också skolledare förutsättningar för att realisera en inkluderande utbildning vid skolenheterna. De behöver göra det möjligt för skolledare att dels själva fatta beslut som rör den egna skolenheten, dels att kunna samarbeta med skolledare och skolenheter. Skolhuvudmännen håller också skolledare ansvariga för att förverkliga en inkluderande utbildning. Se avsnitt 1.1–1.4.

Påståenden för reflektion	Obefintlig Ännu ej etablerad	Planerad/ framväx- ande	Etablerad Pågående	Finns stöd i policy
4.1 Vi ansvarar för att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning och att verksamheterna genomför ett systematiskt kvalitetsarbete.				
4.2 Vi säkerställer att rätten till en inkluderande utbildning följs upp och analyseras inför kvalitetsarbetet.				
4.3 Vi inrättar ändamålsenliga och enhetliga rutiner och verktyg för ett systematiskt kvalitetsarbete som innefattar uppföljning av förutsättningar och analys av resultaten. Till exempel hur skolornas stödprocesser <sup>8</sup> fungerar, tillgängliga lärmiljöer, elevresultat och tillgänglig elevhälsa.				
4.4 Vi följer upp barns och elevers utbildningsresultat utifrån bakgrundsfaktorer, hälsa, inflytande, trygghet och kamratskap. Det finns nationella bakgrundsfaktorer men lokalt behöver man sammanställa och analysera resultat gällande barn och elever med funktionsnedsättning.				
4.5 Vi stödjer skolledares och skolenheters arbete med att utforma strategier och arbetsätt med utgångspunkt från de lokala förutsättningar som råder vid olika skolor. Till exempel synliggör vi den kompetens om inkludering som finns i verksamheterna och uppmuntrar kreativitet och erfarenhetsutbyte.				
4.6 Vi följer upp och håller skolledare ansvariga för arbetet med att realisera inkluderande utbildning vid olika skolenheter så att varje barn och elev ges tillgång till utbildning av god kvalitet.				
4.7 Vi verkar för att skolenheternas arbete med inkluderande utbildning har stöd i vetenskap och beprövad erfarenhet. Till exempel genom samarbeten med lärosäten.				
4.8 Vi säkerställer att det finns rutiner i skolverksamheterna för att identifiera behov, göra anpassningar och ge tidiga insatser för barn och elever som riskerar att inte nå målen för sin utbildning eller som riskerar att hamna i utanförskap och ohälsa på något annat sätt.				
4.9 Vi tillhandahåller stödjande funktioner på central nivå som skolledare och skolenheter kan samverka med i arbetet för en inkluderande utbildning.				
Andra aspekter såsom villkor, styrkor, behov att tillföra som inte återfinns i frågorna ovan. Ange i så fall dessa här:				

8 Skolans stödprocess innefattar utformning av undervisning som är tillgänglig för alla, extra anpassningar och särskilt stöd (ref skollagen? 1 kap 4§; 3 kap 2§ 5§ 6-12§§)

Alt. som SV: 1 kap. 4 och 8–9 §§, 2 kap. 8 och 8 b §§, 3 kap. 2, 5, 8 och 10 §§ skollagen, 4 kap. 3 och 5–7 §§ skollagen. 2 kap. 8 b § skollagen gäller bara kommunala huvudmän

### **Reflektera över att leda, stödja och följa upp skolans kärnverksamhet**

1. Vilka är våra styrkor inom just detta område eller denna uppgift för skolhuvudmän?
  2. Vilka aspekter kan vi förbättra och eller utveckla ytterligare?
  3. Vilka tre områden bör vi prioritera?
  4. Vilka områden eller aspekter som kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy saknas idag?
  5. Vilka områden eller aspekter skulle vi vilja diskutera med skolledare, politiker eller andra beslutsfattare?
-

# 4. Gemensam utvecklingsdialog skolledare och skolhuvudmän

Den svenska styr- och ansvarskedjan medför att skolhuvudmän och rektorer har ansvar som överlappar varandra. Skolledare har det primära ansvaret för verksamheten vid en skolenhet och skolhuvudmännen har det övergripande ansvaret för att förverkliga en likvärdig och inkluderande utbildning. Det förutsätter samverkan och samsyn så att en part inte skjuter ifrån sig ansvar för en inkluderande utbildning, eller att ansvarstagandet inte krockar.

I de två föregående delarna har skolledare reflekterat över vilken ledning, organisering och utveckling av skolor som kan förverkliga inkluderande utbildning och skolhuvudmän har fått möjlighet att reflektera över stöd, ledning, organisering och utveckling på huvudmannanivå. Den tredje delen av reflektionsverktyget är till för gemensam reflektion, dialog och samverkan mellan skolledare och skolhuvudmän. Med hjälp av frågorna kan de prioritera de åtaganden som främjar inkluderande utbildning. Även om skolledare och skolhuvudmän kan reflektera var för sig, är de beroende av varandra i arbetet med att förverkliga rätten till utbildning.

Både skolhuvudmän och skolledare har reflekterat över skolledarskap för inkluderande utbildning. Som stöd i detta arbete har de tagit ställning till en rad påståenden i relation till fyra huvudsakliga uppgifter som är centrala för skolledarskap för inkluderande utbildning:

1. Ange och kommunicera skolverksamhetens inriktning
2. Organisera skolverksamhet och utveckling
3. Bygg förtroendefulla relationer och klimat och utveckla kompetens
4. Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet

De har också tagit ställning till följande frågor:

- A. Var är vi i dag?
- B. Vilka är våra främsta styrkor, utmaningar och möjliga förbättringsområden vidareutveckling?
- C. Vilka områden bör vi prioritera?
- D. Vilka områden/aspekter kräver explicit stöd i lokal/nationell policy?

Den tredje delen syftar till att stödja gemensam reflektion, dialog och samverkan mellan skolledare och skolhuvudmän. De följande rubrikerna stödjer samtal i tre steg. Det första steget stödjer gemensam reflektion och dialog om de båda parternas arbete med reflektionsverktyget. Det andra steget stödjer beslut om vilka områden som det finns skäl att prioritera på såväl skolenhets- som skolhuvudmannanivå. Det tredje steget stödjer precisering av prioriterade områden i termer av konkreta åtaganden, på var sitt håll eller tillsammans.

## 4.1 Gemensam reflektion och dialog om nuläge, styrkor och utvecklingsområden

Det första steget stödjer gemensam reflektion och dialog kring de båda parternas arbete med reflektionsverktyget och utfallet av arbetet.

1. Båda parter redogör för reflektionen i tur och ordning. Den ena parten redogör, den andra ställer undersökande, klargörande och ibland utmanande frågor.

### Skolledarnas redogörelse och reflektioner kring reflektionens utfall och insikter

1. Ange och kommunicera skolverksamhetens inriktning.	A. Var är vi i dag?
2. Organisera skolverksamhet och utveckling.	B. Vilka är våra främsta styrkor, utmaningar och möjliga förbättringsområden vidareutveckling?
3. Bygg förtroendefulla relationer och klimat samt utveckla kompetens.	C. Vilka områden bör vi prioritera?
4. Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet.	D. Vilka områden eller aspekter kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy?

### Skolhuvudmännens frågor och reflektioner om skolledarnas redogörelse

### Skolhuvudmännens redogörelse och reflektioner kring reflektionens utfall och insikter

1. Ange och kommunicera skolverksamhetens inriktning.	A. Var är vi i dag?
2. Organisera skolverksamhet och utveckling.	B. Vilka är våra främsta styrkor, utmaningar och möjliga förbättringsområden vidareutveckling?
3. Bygg förtroendefulla relationer och klimat samt utveckla kompetens.	C. Vilka områden bör vi prioritera?
4. Led, stötta och följ upp skolans kärnverksamhet.	D. Vilka områden eller aspekter kräver explicit stöd i lokal eller nationell policy?

### Skolledarnas frågor och reflektioner om skolledarnas redogörelse

2. När båda parter gjort sig förstådda inför varandra, och den lyssnande parten ställt frågor om redogörelsen är parterna redo att gå över till steg 2 (4.2).



## 4.2 Gemensam reflektion, dialog och beslut om prioriterade områden för utveckling

Det andra steget stödjer beslut om områden som det finns skäl att prioritera på skolenhets- och skolhuvudmannanivå.

1. Redogör i tur och ordning för de områden ni prioriterar och på vilka grunder.
2. Ha en dialog om prioriteringarna. Identifiera de tre mest prioriterade områdena för varje part. Få syn på de utvecklingsområden som berör samtliga parter och inte enbart ledarskapet vid en viss skolenhet eller en viss organisatorisk nivå.
3. Skriv ned prioriteringarna i schemat nedan. Notera att skolledare kan ha olika utvecklingsområden beroende på enhet. Skolhuvudmän kan också ha olika utvecklingsområden beroende på den verksamhet de leder, som förskolan, grundskolan, centrala elevhälsa eller kvalitetsarbete.

Utvecklingsområden skolledare	Utvecklingsområden skolhuvudmän	Gemensamma utvecklingsområden
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

När ni accepterat de föreslagna utvecklingsområdena och hur de är prioriterade, är det dags att gå vidare till det sista steget.

## 4.3 Gemensam reflektion, dialog och beslut om konkreta åtaganden

Det tredje steget går ut på att konkretisera prioriterade utvecklingsområden. Det kan vara bra att låta det gå någon vecka efter de tidigare stegen om parterna anser att de behöver förankra och lägga upp strategi för arbetet i den egna verksamheten. I detta steg formar skolledare och skolhuvudmän strategi för genomförande.

1. Skolledare och skolhuvudmän redogör i tur och ordning för hur de avser konkret gå tillväga i arbetet med de prioriterade områdena. Övriga deltagande parter hjälper till med att precisera och konkretisera. Ta ställning till eventuella hinder.
2. Varje deltagande part gör konkreta åtaganden. Ett konkret åtagande beskriver vad som ska göras, vem eller vilka som berörs och som ska göra något, hur och när det ska göras, och hur uppföljningen ska gå till.

Utvecklingsområden skolledare	Utvecklingsområden skolhuvudmän	Gemensamma utvecklingsområden
<b>Område 1</b>	<b>Område 1</b>	<b>Område 1</b>
A. Vad	A. Vad	A. Vad
B. Vem/vilka	B. Vem/vilka	B. Vem/vilka
C. Hur	C. Hur	C. Hur
D. När	D. När	D. När
E. Uppföljning	E. Uppföljning	E. Uppföljning
<b>Område 2</b>	<b>Område 2</b>	<b>Område 2</b>
Etc.	Etc.	Etc.
<b>Område 3</b>	<b>Område 3</b>	<b>Område 3</b>
Etc.	Etc.	Etc.

3. Bestäm en tid för uppföljande möten där ni redogör för erfarenheter, framgångar och problem i arbetet.

## En likvärdig utbildning för alla

Hos Specialpedagogiska skolmyndigheten får du stöd när du skapar lärmiljöer som är utvecklande och tillgängliga för alla. Vi erbjuder specialpedagogiskt stöd till skolor och förskolor i hela landet, svarar på frågor och erbjuder fortbildning. Vi driver också specialskolor, fördelar statsbidrag och utvecklar läromedel.

Välkommen till Sveriges expertmyndighet inom specialpedagogik.