

Management og ledelses dokument for SPISEY-projektet

Juni 2022

Understøttende praksis for inkluderende skolegang og uddannelse for børn og unge

Anvendelse af Det Europæiske Inklusionskompas SPISEY

Indhold

1. Introduktion.....	2
2. Ledelse og brug af Det Europæiske Inklusionskompas	2
2.1 Skolelederniveau	4
2.1.1 Handlinger for skoleledelse.....	4
2.2 Aktørniveau	5
2.2.1 Handlinger i samarbejde med aktørerne	5
2.3 Procesniveau – introduktion til de ni delprocesser.....	7
3. En case; eksempel på brug af Det Europæiske Inklusionskompas.....	8
4. Betydningen af konteksten for at bruge kompasset.....	14

”Management handler om at gøre tingene rigtigt - Lederskab handler om at gøre de rigtige ting ”

- Peter F. Drucker

”Og at arbejde med social inklusion i skoler handler om lederskab”

- SPISEY-projektgruppen

1. Introduktion

Det Europæiske Inklusionskompas med fokus på inklusion, og det overordnede mål og kontekst for denne indsats, er præsenteret i Baggrundsdokumentet. Nærværende dokument repræsenterer et mere 'hands on' perspektiv, idet der her er tale om et dokument med ledelses - og procesperspektiver, hvor der tages et skridt tættere på praksis, da det indeholder ideer til og eksempler på, hvordan skoleledelsen kan administrere og anvende Det Europæiske Inklusionskompas i praksis. Så dette Management og ledelses dokument har fokus på både at gøre tingene rigtigt og at gøre de rigtige ting, når opgaven er inklusion.

Hensigten med nærværende Management og ledelses dokument er altså at inspirere skoleledelsen, hvor en selvfølgelig præmis er, at brugen af Det Europæiske Inklusionskompas skal tilpasses lokale udfordringer, muligheder og behov. Dette dokument skal betragtes som en drejebog og et katalog over inspirerende input og ikke som en normativ eller imperativ 'du skal gøre' vejledning, da der ikke er en bestemt måde at bruge kompasset og dets komponenter på. Derfor kan du i nærværende dokument læse om nogle generelle refleksioner over det overordnede perspektiv, som for enhver skoleledelse, rektor eller gruppe eller team af ledere kan være nyttigt at lade sig inspirere af, for at optimere egen praksis.

Dokumentet repræsenterer en stilladsering af, hvordan en skoleledelse kan gennemføre processen med at involvere skolens mange aktører i den forandringsproces, brugen af Det Europæiske Inklusionskompas indebærer.

Endelig kan du i dette Management og ledelses dokument læse om, og måske lære af, andres erfaringer med at bruge kompasset i den case, der her præsenteres som et eksempel fra en skole, hvor kompasset er anvendt.

Når du vælger at arbejde med Det Europæiske Inklusionskompas, vil det være hensigtsmæssigt, at dette Management og ledelses dokument forbindes til - og bruges sammen med den PowerPoint-præsentation, der er udviklet som en generisk præsentation af kompasset. Power Point præsentationen er selvfølgelig blot en ramme og giver muligheder for lokal tilpasning og redigering af oplægget for de specifikke aktører.

Og selvfølgelig skal projektets Tool Box eller Værktøjskassen, udviklet til at støtte arbejdet med Det Europæiske Inklusionskompas, inddrages som resurse for at få ideer til- og svar på, hvordan man som skoleledelse helt praktisk kan understøtte arbejdet med de 9 delprocesser. (Se Baggrundspapiret).

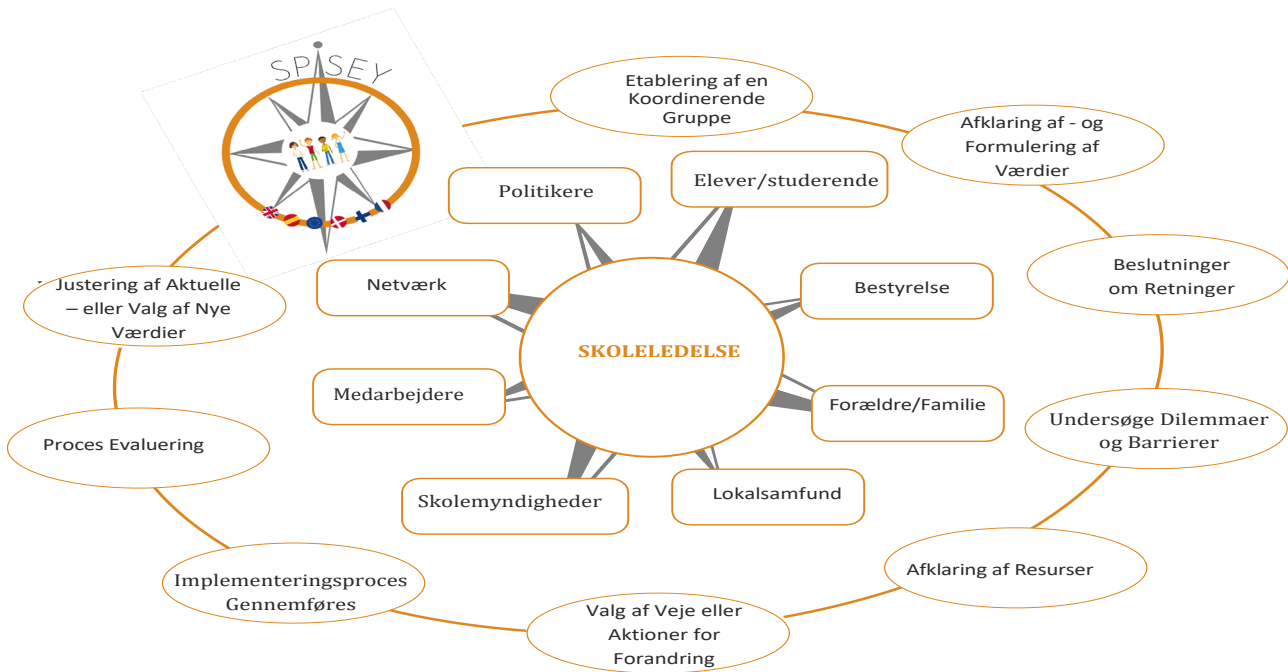
Du kan finde Værktøjskassen eller Tolbod sammen med alle andre dokumenter vedrørende Det Europæiske Inklusionskompas på SPISEY projektets ressource- og viden platform: www.spisey-project.eu

2. Ledelse og brug af Det Europæiske Inklusionskompas

Ideen bag Det Europæiske Inklusionskompas er, at indsatser for inklusion forudsætter lederskab for at kunne blive implementeret i enhver skole eller uddannelsesinstitutionel praksis, da fremme af inklusion næsten altid relaterer sig til brugen af ressourcer og beslutninger om dilemmaer, der altid ydermere indebærer konsekvenser af en eller anden karakter. Når ledelse handler om at tage ansvar for forandringsprocesser og samarbejde mellem personer eller aktører, der deltager i dette, er behovet for en vis følsomhed fra enhver skoleledelse i disse spørgsmål nødvendig.

Derfor indeholder Det Europæiske Inklusionskompas tre niveauer, der fokuserer på 1) at skoleledelsen som central aktør påtager sig lederskabet i en udviklingsproces, 2) at de relevante aktører involveres i processen i forhold til, hvordan de indgår som skolens samarbejdspartnere og 3) at de konkrete ni delprocesser, der skal arbejdes med i en proces over tid, også understøtter værdierne bag inklusion og den inkluderende skole. Se Det Europæiske Inklusionskompas nedenfor i figur 1.

Figur 1: Det Europæiske Inklusionskompas



At styre processen med at bruge kompasset svarer på mange måder til varetagelse af enhver anden type ledelsesopgave, og dog er inklusion et begreb og en praksis, der er mange og forskellige opfattelser af afhængig af erfaringer og holdninger. Med dette i tankerne er det nødvendigt at reflektere over strategiske perspektiver og handlinger forbundet med brug af kompasset. Dette handler meget om ledelse, og naturligvis vil dette være fokus i nærværende tekst om at lede processen i brugen af Det Europæiske Inklusionskompas. Præsentationen af mulige og forventede udfordringer i ledelse af processen er omtalt i Baggrundsdokumentet og den mere omfattende præsentation af Det Europæiske Inklusionskompas dér. For at undgå for meget overlappning henviser teksten nedenfor kun lejlighedsvis til Baggrundsdokumentet.

I teksten her bruges ordet 'skoleledelse' som det fælles udtryk for enhver form for skoleledelse, der varetages af skoleledere, skoleleder, team af ledere osv.

I den følgende tekst gives en samlet introduktion fra et skoleledelsesperspektiv ved at fokusere på de tre niveauer i kompasset: 1) Skolelederniveau, 2) Aktørniveau og 3) De ni handlefaser i processen.

2.1 Skolelederniveau

Som citeret indledningsvist i dette dokument er der et stærkt behov for lederskab, når en skole ønsker at arbejde med social inklusion, inkluderende skolegang og inkluderende processer. Det er et område fyldt med dilemmaer og strategiske beslutninger, og for at personalet opfylder deres faglige ansvar og takler de ledsagende udfordringer, er inkluderende skolegang et ledelsesfelt, der berører de fire dominerende diskurser om social inklusion, som er: 1) Den økonomisk diskurs, 2) Den pragmatiske diskurs, 3) Den politiske diskurs og 4) Den etiske diskurs. Både skoleledelse og personale møder de fire diskurser dagligt som begrundelse for eller imod inklusion. Der er en vigtig lederfunktion her at bidrage til en afklaring af, hvilken diskurs der lokalt bringes i spil i den løbende diskussion om udvikling af den inkluderende skole.

Det er især en udfordring for skoleledelsen at præcisere, at alle fire diskurser kan være relevante, men at en enkelt diskurs ikke alene kan sætte dagsordenen for skolens pædagogiske praksis. For at systematisere og kvalificere denne diskussion ville det være konstruktivt, hvis diskurserne blev brugt til at holde politiske, økonomiske, etiske og pragmatiske argumenter adskilt. På denne måde kan diskurserne bruges til at afklare, hvilke områder der er skoleledelsens ansvar, hvilke der er de faglige medarbejders ansvar, og hvilke der relaterer sig til andre eksterne aktører. Endnu en gang er det vigtigt at understrege, at skoleledelse skal understøtte personalets faglige kompetence til at kunne arbejde med en 'didaktik', der fokuserer på de vilkår og muligheder, der vedrører trivsel og læring og dermed inklusion.

2.1.1 Handlinger for skoleledelse

Udviklingen af en inkluderende skole afhænger derfor af to vigtige forudsætninger:

- Udvikling af kompetencer for ledelse og for undervisere i forhold til forpligtigelser om at kunne opfylde skolens mål i forhold til inklusion.
- Udvikling af ledelseskompetencer i forhold til at engagere alle, der er involveret i skolen, til at indgå i et aktivt samarbejde omkring inklusion. Hvad dette specifikt indebærer for ledelsen i forhold til inklusion uddybes i det følgende.

Inklusionskompasset er et ledelsesværktøj, der hjælper skoleledelse og andre ledere i andre sektorer med:

- At bidrage til organisatoriske processer, der tillader såvel interne såvel som eksterne aktører at blive motiverede og engagerede deltagere i inklusionsprocesserne. Den overordnede ledelsesopgave er at involvere de aktører, der er interesseret i skolen på en sådan måde, at hver enkelt kan yde et bidrag til den inkluderende skole i et samskabende aspekt, der er det bærende princip for brugen af kompasset.
- At formulere fælles retninger og handlinger ved at involvere og koordinere aktørernes bidrag og ressourcer.
- At udvikle og formulere af en fælles ramme for de involverede aktører og derved muliggøre handling baseret på fælles værdier, retninger, barrierer, ressourcer og de valgte veje.

Med disse perspektiver bliver det muligt for enhver skoleledelse at starte, understøtte og udvikle et inklusionsprojekt støttet af Det Europæiske Inklusionskompas ved at reflektere over - og tage hensyn til strategiske positioner og interesser i forbindelse med de nødvendige beslutninger og handlinger.

2.2 Aktørniveau

Det andet niveau i inkluderingskompasset er repræsenteret af de forskellige aktører, som alle er relevante i processen med at skabe, udvikle og vedligeholde inkluderende praksis. Aktører er vigtige som nøglepersoner med grundlæggende viden om – og erfaring med de dynamikker, der understøtter inklusion og modvirker eksklusion. Men disse nøglepersoner er som aktører også vigtige ressourcer i processen med at planlægge, gennemføre og evaluere ændringer, da deres engagement og muligheder for handling er afgørende for processens kvalitet og i sidste ende også dens resultat.

I forhold til aktører kan en række interne og eksterne aktører identificeres som vigtige partnere for samarbejdet om kvalitet i inklusion. Antallet af aktører vil være forskelligt fra skole til skole eller fra sag til sag, og derfor skal ethvert forløb, hvor inklusionskompasset anvendes, tilpasses efter hvilke relevante aktører, der involveres. At finde ud af hvilke aktører, der er relevante at inddrage, indebærer noget lokal research, da skoleledelsen er nødt til at få afklaret antal og typer af lokale vigtige aktører. Nogle aktører vil naturligvis allerede være velkendte samarbejdspartnere, men det er vigtigt at sørge for, at ingen relevant aktør bliver 'glemt' eller udeladt fra processen. I figur 1 på side 3 af Det Europæiske Inklusionskompasset illustrerer 'den indre ring' de mest oplagte aktører for de fleste typer skoler og uddannelsesinstitutioner. (For yderligere information om aktører og definitioner af aktører se Baggrundsdocumentet).

2.2.1 Handlinger i samarbejde med aktørerne

Enhver aktør er pr. definition interesseret i at bidrage til enhver form for proces, der optimerer kvaliteten for skolen eller organisationen, som aktøren er involveret i. Ikke desto mindre bør skoleledelsen fokusere på, hvordan denne involvering etableres, understøttes og opretholdes i kraft af de samarbejdsprocesser, der uvægerligt også vil rumme 'bump på vejen'. Aktørperspektivet i Det Europæiske Inklusionskompasset er vigtigt på to niveauer:

I det 'store billede' er det vigtigt, at ingen aktører bliver glemt eller overset. Når en skole eller en uddannelsesinstitution starter en forandringsproces, vil det være relevant at undersøge, hvilke aktører der er relevante for forandringsprocessen. Naturligvis vil skoleledelsen almindeligvis have viden om mulige aktører, men det vil være vigtigt at forholde sig til, hvilke aktører der vil være helt oplagte som de primære deltagere i processen, og hvilke aktører der kan betragtes som mulige deltagere.

I det 'lille billede' er det vigtigt at få etableret en koordinerende gruppe til at starte forandringsprocessen ved hjælp af kompasset. Her må skoleledelsen reflektere over hvilke nøglepersoner, der er vigtige i forhold til at få et positivt og produktivt kickoff på inklusionsindsatsen. For at understøtte denne bestræbelse og forhåbentlig få succes med anvendelsen af inklusionskompasset, skal både proces og aktører stilladseres.¹ For at illustrere, hvori denne stilladsering kunne bestå præsenteres i det flg. fem specifikke fokuspunkter, der kan understøtte skoleledelsens arbejde med optimering af forandringsprocessen:

Rekruttering af aktører

Først og fremmest skal skoleledelsen mobilisere interesse. At skabe interesse og vilje til at investere tid og kræfter i processen er en forudsætning for succes i ethvert projekt.

¹ Stilladsering er et koncept fra social konstruktivistisk teori, her bearbejdet efter Jerome Bruner (1915 - 2016).

For at motivere aktører til at deltage i ethvert projekt, skal dette projekt være meningsfuldt på både et organisatorisk og et personligt plan.

I praksis svarer dette til muligheder for deltagelse og vigtigere til muligheder for aktører til at indse, at deres stemme i processen med Det Europæiske Inklusionskompas at understøtte inklusion er vigtig. At være i denne position indebærer reelle muligheder for at påvirke både proces og produkt: nemlig at bidrage til et mere inkluderende miljø på alle niveauer.

At starte denne proces begynder med en åben invitation til personalet om at deltage, der skal signalere, at deltagelse betyder indflydelse, samtidig med at de overordnede mål defineres og rammesættes af skoleledelsen. I en åben og transparent proces skal teamet, der får ansvaret for at koordinere processen, indstilles til opgaven på grundlag af transparente principper, men selvfølgelig er det samtidig enhver leders frie ret til at udpege netop de medarbejdere, der kunne være solide, kritiske og innovative bidragydere til processen.

Sikring af progression

For at sikre flow i processen skal et antal milepæle fastlægges, ligesom der bør fastlægges en køreplan for processen med deadlines mv. for arbejdet i de ni forskellige faser i processen. I forbindelse med dette er det vigtigt, at deltagerne oplever, at der sker udvikling og forandring i forløbet, og at projektet ikke opleves som en gentagelse af andre og tidligere processer i organisationens historik. Derfor bør processen og fremskridtene i processens forskellige faser visualiseres og formidles både på det interne og det eksterne plan.

I praksis betyder det, at skoleledelse skal være meget kommunikativ på alle niveauer om processen. Alle aktører skal informeres om vigtige detaljer og hovedspørgsmål i processen for at sikre progression og implementering af resultaterne i projektet.

At starte processen indebærer, at skoleledelsen i planlægningsprocessen bør overveje, hvordan man kommer fra A til Z. Initiativer og delprocesser skal være nøje gennemtænkt i forhold til udfordringer og 'benspænd' og dermed risiko for omveje i projektet. Dette er en aktivitet skoleledelsen med fordel kan få støtte til fra en ekstern facilitator eller konsulent. Det er en fordel, fordi et 'udefra-blik' på organisationen kan give ny ilt til processen, og fordi skoleledelsen så samtidig får en position i processen, hvor observation og refleksion er mere oplagt og kan føre til ny viden. Det skal også nævnes, at processen med anvendelsen af Det Europæiske Inklusionskompas ofte og med fordel kan udføres igen og igen i et antal loops, hvor feedback og feed forward løbende vil kunne informere og kalibrere forandringsprocessen.

Adressering af udfordringer

Enhver forandringsproces er forbundet med udfordringer, da de er relateret til mere eller mindre ukendte situationer, valg, rutiner osv. For enhver arbejdsplads og medarbejdergruppe kan dette føre til usikkerhed på forskellige niveauer. Men det vil samtidig også være en situation med muligheder for ny organisatorisk og personlig udvikling. I en forandringsproces som denne er ledere generelt nødt til at imødegå disse udfordringer med mulige konsekvenser af enhver art. Her er det vigtigt, at skoleledelsen leder processen ved åbent at give udtryk for de fremtidige udfordringer og forventninger.

Når skoleledelsen forholder sig til disse udfordringer og forventninger ved at italesætte disse mundtligt eller skriftligt, vil det give aktørerne realistiske forventninger til, hvilke fremtidige ændringer der vil kunne blive realiteter.

I forbindelse med kickoff på forandringsprocessen og undervejs i forløbet er det vigtigt, at skoleledelsen eller de eksterne konsulenter, får etableret rutiner, der understøtter personale og andre aktører i forandringsprocessen ved også reelt at give disse aktører en stemme. Kritiske og konstruktive bidrag skal anerkendes og betragtes som ressourcer, og derfor skal disse bidrag betragtes respektfuldt og så vidt muligt implementeres i processen.

Håndtering af udfordringer

Enhver forandringsproces møder 'bump' på vejen. I denne sammenhæng kan det være situationer, hvor forslag og løsninger viser sig at være irrelevante, ikke-effektive eller endda kontraproduktive relateret til målet for det specifikke inkluderende projekt. Et andet fænomen, der kan dukke op, er dannelsen af alliancer, der forårsager produktiv eller destruktiv dynamik i forhold til målene for processen. Her er det vigtigt, at skoleledelsen kan sikre motivation til at fortsætte processen ved både at give indrømmelser og at fastholde. I praksis skal skoleledelsen være opmærksom at reagere proaktivt for at sikre en positiv dynamik i processen. Nøglen til dette er at være følsom, ærlig, kommunikativ ledelse, der sikrer en løbende dialog med alle parter og aktører.

At lede i forhold til 'bump' bør være en støttende ledelsespraksis fra begyndelsen i brugen af Det Europæiske Inklusionskompas, hvis det ikke allerede er en del af aktiv ledelsesstil. Når aktørerne i processen ved, hvordan ledere reagerer på udfordringer mv., skaber det en følelse af sikkerhed, som skoleledelsen kan bygge på i forhold til at drive et dynamisk projekt og forløb.

Støtte og at 'gå foran'

At vise vejen og støtte personale og andre aktører er afgørende skoleledelsens muligheder for i praksis at fremme inklusion ved hjælp af Det Europæiske Inklusionskompas. En af de bedste, men også vanskeligste måder at gøre dette på, er ved at være en rollemodel i processen. At gå forrest og vise vejen, når tingene synes kompliceret, er at fremme enhver udviklingsproces i en organisation.

I praksis er skoleledelsen nødt til at bruge feed-forward og guide deltagerne ved at bruge tidligere ledelseserfaringer, men også samtidig være opmærksom på, hvornår ledelsen skal bakke ud og lade deltagerne lede sig selv i en specifik situation eller fase af en proces. At starte denne del af processen afhænger af en afgørende vurdering af, hvordan processen udvikler sig og om den er i overensstemmelse med projektets mål. For at sikre, at 'ejerskab' til projektet holdes i live grupper af deltagere, kan ledelsen have brug for løbende at afbalancere forskellige forhold i processen og være klar til at gribe ind.

2.3 Procesniveau – introduktion til de ni delprocesser

Da inklusion er noget, skoler og uddannelsesinstitutioner skal arbejde med på lokalt plan gennem lokalt samarbejde og beslutningstagning, er Det Europæiske Inklusionskompas designet som et procesværktøj, der kan føre skoleledelsen gennem processen med samarbejde, samskabelse og beslutninger i samarbejde

med lokale interne – og eksterne aktører. Dette procesniveau er det tredje element i kompasset, og det består af ni delprocesser, som alle repræsenterer vigtige trin i processen med organisatorisk forandring.

For en grundig og teoretisk præsentation af disse ni komponenter skal du læse Baggrundsdokumentet. For en præsentation af, hvad dette betyder på et praktisk niveau, når der skal arbejdes med inklusion og inkluderende praksis, skal du gå til Værktøjskassen for SPISEY-projektet. Den indeholder forslag til, hvilke typer metoder og hvilke materialer, der med fordel kan bruges i arbejdet med Det Europæiske Inklusionskompas.

3. En case; eksempel på brug af Det Europæiske Inklusionskompas

For at give et eksempel på, hvordan man kan arbejde med Det Europæiske Inklusionskompas, vil vi gennemgå de ni delprocesser; at etablere en koordinationsgruppe, afklaring og formulering af værdier, beslutninger om retninger, undersøge dilemmaer og barrierer, afklaring af resurser, valg af veje eller aktioner for forandring, implementeringsprocesser, procesevaluering og justering af aktuelle- eller valg af nye værdier. Den case historie, der præsenteres her, er en pilot fra projektet, afslører nogle generelle problemer og udfordringer, der kan opstå i alle typer af forandringsprocesser i organisationer. Men det skal igen understreges, at alle forandringsprocesser er lokale og dermed af forskellig art. Det skal også understreges at denne case er autentisk.

Introduktion: Hvad var den konkrete udfordring, som skolen ønskede at arbejde med?

Vores eksempel er fokuseret på, hvordan skoleledelse kan arbejde med et team af teamledere i en samarbejdsproces, der er fokuseret på organisatoriske og andre udfordringer, når teamledere skal håndtere inkluderende værdier og dertil relaterede værdier. Den case, der præsenteres her, er fra en skole for unge, der alle er i et afklaringsforløb i forhold til, hvilken slags uddannelse eller erhverv der kan blive deres fremtidsvalg. Case skolen er nyetableret, ligesom uddannelsen og læseplanen for denne skole, der kombinerer praktisk og teoretisk læring, også er ny. Hermed følger en præsentation af forandringsprocessen for denne case baseret på brug af Det Europæiske Inklusionskompas.

○ Etablering af en koordinerende gruppe

I denne case var det temmelig let at etablere en koordinationsgruppe, da det var en åbenlys mulighed at udpege gruppen af teamledere som koordinationsgruppe. I mange skoler vil der være et antal teamledere med ansvar for specifikke områder i organisationen og i en forandringsproces med anvendelsen af Det Europæiske Inklusionskompas, repræsenterer dette kompetenceniveau med teamledere en god mulighed for at udfylde opgaven som kernen i en koordineringsgruppe.

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

At vælge teamledere som medlemmer af den koordinerende gruppe betyder, at motivation for at deltage i processen er generisk, da interessen for at skabe resultater i teamledernes specifikke ansvarsområde, så at sige, er implicit. I casen viste det sig at være sandt, da denne koordinationsgruppe sammen tog ansvaret

forberedelse og tilrettelæggelse af en proces, baseret på deres viden og engagement. Dette udgangspunkt muliggjorde, at både specifikke og generelle udfordringer for denne skole blev sat i spil i forhold til at implementere inklusion som en værdi på alle niveauer i organisationen.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

○ Afklaring og formulering af værdier

I motivationsbrevet til det 1. møde og som forberedelse til mødet blev hvert medlem af teamet af lederne bedt om at finde et eksempel fra praksis, der repræsenterer en god oplevelse af inklusion fra egen praksis, og skrive en tekst herom på ikke mere end en halv A4-side. Skolelederen var ansvarlig for at starte denne motivationsproces ved at præsentere opgaven til teamet af ledere. En anden opgave for teamlederne som forberedelse til det første møde var at reflektere over og definere, hvad der gjorde netop dette eksempel til en god oplevelse. Målet var at indkredse, om det var handlingerne fra teamlederne selv, eller det var andre aktørers handlinger, der kvalificerede denne oplevelse som værende god. Dette gav også plads til refleksioner om at finde ud af nøjagtigt, hvilke værdier der lå bag og definerede denne oplevelse.

Til det første møde, og som en start for mødet, holdt skolelederen en præsentation af forskellige måder at tænke om og forstå værdier og hvordan man definerer værdier i den lokale kontekst. Efter denne introduktion delte teamlederne de gode oplevelser og havde derefter en dialog om kernen i eksemplerne med fokus på ligheder og forskelle. I denne dialog var der et specifikt fokus på værdier relateret til inklusion. Derefter forsøgte teamlederne at skabe en fælles forståelse af god praksis baseret på deres praktiske oplevelser. Baseret på denne dialog blev 3-5 vigtigste og fælles værdier defineret undervejs på mødet og sammenfattet i en fælles tekst.

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

Det, der skete i denne delproces var, at teamlederne, ved at dele historier eller fortællinger fra deres individuelle oplevelser, fik en chance for at se ind i hinandens praksis og mere vigtigt høre, hvilke refleksioner og værdier, der ligger bag kollegernes personlige og professionelle valg. Denne proces støttede teamledernes selvtillid, men skabte også en vis nysgerrighed i forhold til, hvordan andre måder at håndtere inkluderende udfordringer kunne håndteres. At sætte ord på, hvad der i begyndelsen virkede mere eller mindre specifikt, viste sig at være erfaringer med mange lighedspunkter, der gjorde det nemt at finde og etablere et fælles udgangspunkt i forhold til at beslutte sig for de 3 – 5 vigtigste værdier.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

○ Beslutning om retninger

I denne aktivitet tog teamlederne værdierne fra den fælles tekst og drøftede disse værdier i forhold til den overordnede vision og mål for det videre arbejde med og implementering af værdierne om inklusion.

Arbejdsprocessen blev indledt af skolelederen, men det var teamlederne, der kom med refleksioner og konklusioner om mulighederne for at nå en vellykket implementering af værdierne om inklusion.

I stilladseringen af denne delproces var teamlederne nødt til at tage højde for en række muligheder, der skulle prioriteres for at beslutningerne kunne understøtte og skabe realistiske retninger for aktuelle og fremtidige beslutninger. De emner, der blev drøftet, var:

- Prioriteret og standard, hvad er niveauet for beslutninger om indsatserne?
- Kort sigt og lang sigt, hvad er målene for indsatserne?
- Internt og eksternt, hvad er rækkevidden for indsatserne?
- En specifik tilgang og en generel tilgang, hvad er omfanget af indsatserne?

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

Ved at gennemgå denne proces indsnævrede teamlederne sammen den kompleksitet, som hverdagens praksis repræsenterer, og dermed de mange udfordringer i forhold til at blive på det rigtige spor eller fastholde den retning, der er aftalt. Et vigtigt resultat af at undersøge den brede vifte af muligheder for retninger var, at valgene af retninger blev mere realistiske og fx ikke blev 100% idealistiske, hvilket i sidste ende kan forårsage unødige frustrationer og forvirring i organisationen.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

○ Undersøge dilemmaer og barrierer

Vigtige spørgsmål i enhver organisatorisk forandringsproces er at behandle, hvilke typer observerede eller forestillede barrierer, der kan forårsage hindringer for processen. At være en teamleder, der understøtter skoleledelsen, indbefatter også kompetencer til at have produktive dialoger med personalet om kritik og skepsis rettet mod implementering af nye værdier og relateret ny praksis. I dette tilfælde blev følgende to spørgsmål rettet til teamlederne for at belyse hindringer, omveje og mulige 'bump' i forandringsprocessen:

- Hvilke faktorer kan forstyrre processen med at implementere de valgte inklusionsværdier i praksis?
- Hvad er de specifikke muligheder for at overvinde barriererne, og hvilke strukturelle problemer kan betragtes som barrierer for at omsætte en valgt inklusions værdi til praksis?

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

Denne delproces i Det Europæiske Inklusionskompas er en af de mest væsentlige og afgørende, men også mest komplicerede, på grund af det faktum, at barrierer tilsyneladende ofte ender med at blive den største udfordring for ændringer og udvikling af organisationen. For teamlederne i casen viste det sig også at være sandt. At forholde sig til medarbejderens oplevelser af barrierer kræver empati og tydelig analyse af situationen. Det, folk i en organisation ofte kalder barrierer, kunne i stedet ansues som komplekse dilemmaer. I dette konkrete tilfælde viste teamlederne en høj grad af forståelse, men fastholdt samtidig et

nysgerrigt og et kritisk perspektiv, ligesom de også viste sig i stand til at udarbejde en liste over muligheder for, hvordan man i en specifik organisation håndterer barrierer.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

○ Afklaring af ressourcer

Tæt forbundet med barrierernes natur er naturligvis spørgsmålet om, hvilke ressourcer der er til rådighed til brug i processen, og hvilke der ikke er. I den her forelagte case, viste det sig nødvendigt, for skoleledelsen at have en løbende dialog med teamledere om tilgængelige og nødvendige ressourcer. I casen, præsenteret her, blev emnet med ressourcer behandlet i forbindelse med at svare på spørgsmålet:

- Hvilke ressourcer eller hvilken form for støtte er nødvendig for at omsætte de valgte værdier til praksis?

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

Ressourcer i enhver organisation synes altid at være for få, og dette afgørende tema vedrører generelt den verden ledere og teamledere beskæftiger sig med. Hvilket ikke overraskende også var tilfældet for disse teamledere. På den ene side følte de sig ansvarlige for tildeling af tilstrækkelige ressourcer, men på den anden side følte de ofte, at ressourcefordelingen var ude af deres hænder. I denne situation producerede skismaet mellem at vise solidaritet med medarbejderne på den ene side og at bakke skoleledelsen og de centrale skolemyndigheder op på den anden side en markant ambivalens. Denne udfordring blev oplevet som en alvorlig trussel for teamledernes 'position' og tilfredshed med deres jobfunktion. Men de var også enige om vigtigheden af virkelig at være – og fungere som et team for at støtte hinanden.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

○ Valg af veje eller aktioner for forandring

Efter at have forholdt sig til delprocessen vedrørende barrierer og ressourcer, er teamlederne med baggrundsstøtte fra skolelederen nødt til at tage det næste afgørende skridt, som er at afklare og vælge, hvilke handlinger der kan eller bør træffes, for at implementere værdierne om inklusion i praksis. For at komme så langt viste den her præsenterede case, hvor vigtigt det er at have en dialog med – og imellem forskellige aktører, der er involveret i processen med at implementere inkluderende handlinger i organisationen. For at understøtte denne proces understøttede de tre spørgsmål nedenfor processen:

- Hvilken type handlinger med hvilket indhold vælges og hvordan er implementeringen i relation til planlagt tid og knyttet til de relevante og involverede aktører?
- Hvad skal der gøres inden kickoff, hvad angår aktørernes motivation til at deltage i processen om mere praksisrelaterede problemer i forhold til inklusion?
- Hvilke aktører i – og uden for organisationen skal deltage og gøre hvad i processen med implementering?

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

På mange måder viste denne aktivitet sig at være en af de mest afgørende i processen med involvering af aktørerne, da det var her, der blev truffet valg for den videre forandringsproces. Et aspekt, som gruppen indså i denne delproces var, at der er behov for fokus, når den praktiske implementering af arbejdet med inklusion starter. En skole kan ikke løse alle typer udfordringer samtidig med, at der igangsættes en forandringsproces for fx at fremme inklusion og inkluderende praksis. Derfor var den store udfordring her at skære ned på de mange muligheder til noget, der var realistisk at gennemføre.

Denne proces med en reduktion af kompleksiteten af skolens mange opgaver og den realistiske mulighed for at løse de mange opgaver, hvor teamlederne gjorde en indsats for at forstå alle aktørperspektiver og deres fremtidsforestillinger, viste sig at være en vigtig kvalitet i samarbejdet med både aktører og skoleleder.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

○ Implementeringsproces gennemføres

Implementeringsprocessen, der består i at arbejde med de besluttede værdier, er først og fremmest et spørgsmål om at planlægge, hvad der skal ske, hvornår og med hvilke aktører. Med andre ord skal implementeringsplanen være fælles og anerkendt viden for alle involverede aktører. Undervejs i implementeringsprocessen er det også vigtigt at holde styr på, hvad der sker på alle niveauer i indsatsen, og sørge for, at alle erfaringer vil være tilgængelige efter implementeringsperioden. Derfor skal de involverede aktører notere eller regelmæssigt rapportere i et eller andet digitalt eller analogt medium om, hvad der er sket og sker.

Det kan være en hjælp at have en åben logbog for alle involverede for at kommunikere, hvad der sker eller er sket. Implementering handler meget om feedback og feedforward i delprocesserne og ikke mindst i forbindelse med spredning af viden og erfaringer. Handlinger i relation hertil var nøjagtigt, hvad der blev truffet beslutninger om i denne case.

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

Det viste sig, at denne del af processen var en af de komponenter, der krævede det højeste overvågningsniveau. For at være i stand til at styre processen og "hvad, hvem og hvornår", måtte skoleledelsen være fuldt informeret om, hvad der foregik i alle typer aktiviteter i denne komplekse proces. Desuden gav implementeringsprocessen bevis for vigtigheden af at have et slags system til feedback og feedforward, og at antallet af orienteringer, der blev besluttet i første omgang, ikke var tilstrækkeligt til at følge og hvis nødvendigt monitorere aktørerne i forandringsprocessen.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

○ *Procesevaluering*

Efter processen med implementeringen af værdierne blev der foretaget en procesevaluering for at holde styr på og sikre, at de aftalte værdier er blevet implementeret.

Som nævnt ovenfor i forbindelse med implementering er det vigtigt at skabe et overblik og følge processen, både under og efter implementeringen. Evaluering er et delt ansvar for alle deltagere, men teamlederne, sammen med skoleledelsen, har selvfølgelig hovedansvaret for procesevalueringen. I den case, der er præsenteret her, viste lokale erfaringer med en bestemt evalueringsmåde sig at være produktiv som skabelon til overvågning af forandringsprocessen. I det større billede omfatter det ikke kun implementeringsprocessen, men reelt hele processen med at gennemgå alle ni delprocesser i inklusionskompasset; fra etablering af koordinationsgruppen til justering af aktuelle eller valg af nye værdier. I dette tilfælde blev et velkendt værktøj til procesevaluering brugt af teamlederne sammen med skolelederen, fordi det blev betragtet som vigtigt at bruge et evalueringsværktøj, som de fleste af de involverede allerede var bekendt med.

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

Procesevalueringen viste sig at være en kompliceret proces på grund af det faktum, at der syntes at være en række forskellige opfattelser af, hvad der var sket undervejs i implementeringsprocessen. I henhold til hvilken funktion eller rolle, de forskellige aktører har haft, var indtrykket af niveauet for succes eller fiasko med implementeringen forskellig. Dette betød, at skolelederen og teamlederne var nødt til at påtage sig rollen som oversættere og mediatorer i processen med at producere et fælles og genkendeligt billede af forandringerne og for at indsamle viden om og validere beslutninger og handlinger undervejs i processen.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

○ *Justering af aktuelle – eller valg af nye værdier*

Med præsentationen af denne niende delproces i Det Europæiske Inklusionskompas afsluttes case eksemplet, der er præsenteret her. Denne delproces med at revidere de eksisterende værdier, blev reformuleret i form af et revideret sæt værdier suppleret med nogle nye værdier. Dette reviderede antal værdier omfattede ny indsigt og erfaringer, der blev gjort i processen med at arbejde med de i alt ni delprocesser i inklusionskompasset. Men som sagen afslørede, var dette også starten på en ny proces med forandring i organisationen, som ikke altid var så let, men det nye og positive handlegrundlag var her, at alle aktører havde været igennem processen sammen og alle havde som aktører haft en stemme i processen, og følte sig dermed involveret.

Så hvad var resultaterne af denne aktivitet i pilotprojektet?

Det viste sig, at processen med at bruge Det Europæiske Inklusionskompas afstedkom en bred vifte af resultater på såvel et organisatorisk – som på et personligt plan. Det vigtigste var naturligvis, at værdierne efter processen blev opdateret, og for alle aktører blev dette betragtet som et positivt udkomne af forandringsprocessen, da skolen nu kunne kommunikere om disse værdier til både en intern og en ekstern

kontekst. En anden fordel ved processen og nu at have aftalt et revideret sæt værdier om inklusion og måske andre relevante forhold var, at alle aktører i organisationen i højere grad følte sig engageret i disse værdier, da de så at sige oplevede at have fået et ejerskab til det 'nye'. For skolelederen og teamlederne, der har haft et udvidet ansvar med at revidere værdier om inklusion har dette ført til yderligere aktiviteter i organisationen, der fremmer inklusion.



Se værktøjskassen for inspiration til, hvordan du organiserer og letter arbejdet

4. Betydningen af konteksten for at bruge kompasset

Grunden til at præsentere dette case eksempel har været at give inspiration til brugen af Det Europæiske Inklusionskompas for at øge inklusion. Men det skal her gentages, at brug af kompasset forudsætter at lokale forhold og situerede realiteter indgår som absolutte afsæt for forandringsprocesser.

Et andet vigtigt og centralt spørgsmål i forbindelse med at arbejde med Det Europæiske Inklusionskompas er det faktum, at enhver skoleledelse vil have gavn af støtte fra en neutral 'outsider', såsom en ekstern konsulent eller en facilitator. På den måde vil skolelederen ikke kunne opfattes som en 'forandringschef', med dagsordenen om, at andre skal ændre sig, men som en deltager, der selv er en del af forandringerne på lige fod med de andre aktører. Denne eksterne støttende ressource vil give enhver skoleledelse og skoleleder en stærkere stemme i den organisatoriske fortælling, som i disse dage er så vigtig for at enhver skole, organisation eller institution overlever og måske ekspanderer som en organisation baseret på inkluderende værdier.