

# Fra mor til leder

*Af Jacob Folke Rasmussen*

For mange lærere er bevægelsen i retning af øget inklusion ikke nødvendigvis et drømme-scenarie. Således mener 62 %<sup>1</sup> af lærerne, at der allerede nu rummes for mange elever i den almindelige undervisning – og tænk hvis der så skal inkluderes flere. Billedet, man kommer til at se for sig, er en klasse med urolige drenge med ADHD, der suser rundt i lokalet. Alt imens dette står på, stiger lærerens dårlige samvittighed over endnu ikke at have nået at hjælpe pigen med tale- høre vanskeligheder og gruppen af tosprogede. For ikke at tale om de 20 andre...

Dette scenarie kan man med rette blive bekymret over. Derfor må vi i fællesskab arbejde for, at det ikke bliver til virkelighed. Ikke ved at stoppe inklusionsprocessen eller ved at ændre børnene (hvad man ikke kan på den korte bane). Men ved at ændre rammen, så børnenes fremtidige undervisning ikke udspiller sig i samme kontekst, som den hidtil har gjort, og ved at ændre vores opfattelse af, hvad det er, der er lærerens opgave.

Som det ses af overskriften, har jeg tilladt mig at bruge metaforen ”mor” om den hidtidige lærerrolle. Parallellen er, at man som mor forsøger at have øje for hver enkelt af sine børn, og give dem, hvad de har brug for hver især.

Disse opgaver kan fylde meget, selv når man kun er mor til ét barn, og ved nummer to's ankomst må man løbe lidt stærkere. Men får man flere børn, tager belastningskurven ikke nødvendigvis samme spring hver gang. Dette skyldes, at det ikke længere bliver muligt, at multiplicere den indsats, som man iværksatte for det første barn, op til et større antal. Man bliver nødt til at finde andre måder at udøve sin omsorg på.

Parallelt har lærerne i perioder af historien kun haft ”et barn” – forstået på den måde at klassen i højere grad var en homogen enhed, hvis behov kunne opfyldes ved, at læreren gjorde det samme for alle. Læreren kunne i højere grad arbejde ud fra fælles materialer, kunne forvente en mere ensartet baggrundsviden, kunne fokusere mindre på opdragelse og kunne genbruge de samme undervisningsforløb år efter år. Selvfølgelig var der nogen, der ikke fik deres behov opfyldt via denne indsats. Men da var det dem, der havde et problem – ikke læreren.

I takt med at samfundsudviklingen har medført forandringer i opvækstvilkår, familiemønstre, opdragelsesidealer og etnicitet, er antallet af behov, som læreren skal tilgodesee i sin klasse, steget. Hertil kommer de øgede formelle krav omkring årsplaner, evaluering, skriftlig dokumentation, indberetninger, afrapporteringer, orienteringsbreve, ugeplaner og formidling af testresultater. Som en fuglemor, hvor mange munde vil mættes, og hvor mange stemmer kalder, har læreren gradvist måtte løbe hurtigere og hurtigere for at kunne leve op til sit kald og til sit ansvar.

Kære lærere. Denne opgave har i løst super ansvarligt og over al forventning indtil nu. Men nu er tiden kommet, hvor der er så mange opgaver, der skal løses, og så mange forskellige behov, der skal tilgodeses, at det ikke kan klares ved, at I løber hurtigere. Det er

slet og ret ikke muligt, og I skal ikke byde jer selv det. I stedet må vi i fællesskab finde andre måder, at håndtere jeres virke i klassen.

"Et problem kan ikke løses, via den tænkning, der har skabt det", sagde Einstein. På samme måde handler øget inklusion ikke om, at gøre mere af det, vi allerede har forsøgt. Den gamle tænkning kan ikke strækkes længere, og metaforen må skiftes ud.

### **Fra mor til leder**

Det ville være en kæmpe opgave at være mor til 28 børn. Men i en virksomhed vil en personalegruppe på 28 blive anset for at være en relativ lille enhed at være leder for. Hvad skaber denne forskel?

Et bud kunne være, at moderrollen ofte har en kompenserende tilgang; som mor må man made den, der ikke selv kan spise, give en hånd til den, der er usikker på trappen og sørge for at tage flasken med eddikesyre fra den, der ikke selv kan regne ud, at dette ikke bør drikkes. Den gode mor har med andre ord øje for det, der endnu ikke mestres og for ting, der potentielt kan gå galt.

Lederens position er en anden. Lederen har en opgave, der skal løses, som er større end han eller hun kan klare på egen hånd. Lederen er derfor interesseret i, hvad hver enkelt medarbejder kan bidrage med. De opgaver, der skal løses, er ofte komplekse, og derfor er det kun en fordel, hvis bidragene er af forskellig karakter. Alt relevant bydes velkomment, idet det altid vil flytte projektet mere, at en medarbejder bidrager lidt frem for slet ikke. Lederen er derfor hele tiden på udkig efter færdigheder, som vil kunne bidrage konstruktivt, og efter kontekster, hvor den enkelte udfolder sig optimalt.

"Ud fra en sådan tilgang forstås problemer ikke som mangler eller patologi. De forstås som de bedst muligt udviklede strategier under de givne omstændigheder, og de peger frem mod en opmærksomhed på det, vi ikke har set udviklet endnu", som den danske psykolog Jørn Nielsen formulerer det.<sup>2</sup>

En af tidens mest succesfulde team-ledere, Ulrik Wilbek, taler i sin nye bog "Gå forrest"<sup>3</sup> om, hvordan han som træner forsøger at skabe en "bidrags-kultur", hvor det ikke handler om, hvad hver enkelt ikke kan, men hvad hver enkelt kan bidrage med. En vigtig pointe er, at Wilbek ikke har som mål, at alle skal bidrage med det samme. Han taler i bogen (måske lidt forsimplet) om at have det rette mix af "de systematiske", "de sociale", "de kreative" og "de handlekraftige". De af os som kan huske 80'ernes fodboldlandshold kan muligvis genkende typerne i Morten Olsen som den grundige og systematiske, Frank Arnesen som holdets sociale samlingspunkt, Michael Laudrup som den kreative og Preben Elkjær som den handlekraftige og fändenivoldske. Fire meget forskellige spillertyper, som tilsammen skabte både dynamik og dynamit.

Et helt fodboldhold bestående kun af Morten Olsen'er eller Preben Elkjær'er ville være både svagere og mindre dynamisk. I skolesammenhæng er spørgsmålet, om vi er blevet for smalle i forhold til hvilke elevtyper, vi sætter på holdet, og hvilke vi sætter på bænken (eller på kontoret).

”Hvis man ikke er et gennemsnitsbarn og især, hvis man er dreng, er der en risiko for ikke at få det optimale ud af skolen”, lyder det i en rapport, som Danmarks Evalueringsinstitut netop har lavet for Ministeriet for Børn og Undervisning.<sup>4</sup> Rapporten konstaterer samtidig, at folkeskolen er præget af en række særlige kulturelle koder og forventninger som især tiltaler middelklassens piger.

Formand for Danmarks Lærerforening, Anders Bondo Christensen har følgende forklaring på, at de bogligt svage elever ikke trives i folkeskolens nuværende form: ”De har fået mere af det, som de i forvejen har svært ved, og det er ikke motiverende for dem. Vi skal blive bedre til at udfordre dem på områder, hvor de har en interesse, og hvor de føler, at de bliver værdsat.”<sup>5</sup>

At dette vil kræve en bevægelse i forhold til den nuværende praksis underbygges af, at 68 procent af lærerne bruger mest tid på traditionelle undervisningsformer, og at kun 4 procent har ugentlige forløb, hvor eleverne kommer ud af klasseværelset.<sup>6</sup>

Ordet ”inklusion” stammer fra det latinske ”inclusio”, der betyder indespærring.<sup>7</sup> Men spørgsmålet er, om den bedste vej til god inklusion er at ”indespærre” de ikke-gennemsnitlige børn i skolens nuværende form, eller om fremtiden kalder på, at vi i fællesskab skaber en ramme, hvor problemerne ikke viser sig, og hvor alternative færdigheder kan vendes til en fordel.

På uddannelsesguiden<sup>8</sup> beskrives 20 erhvervsområder, der dækker ca. 160 arbejdsområder, som igen dækker over mere end 500 jobbeskrivelser. Folkeskolens undervisning skal med andre ord kunne danne grundlag for mindst 500 forskellige typer jobs. Dette burde tale for, at folkeskolens undervisning var den bredeste af alle, ud fra logikken om, at en grunduddannelse jo som regel er bredere end den efterfølgende specialisering. Bredden skulle gerne vise sig både i indhold og i arbejdsformer. Som voksne har vi mange muligheder for at vælge jobs, der passer til vores foretrukne måder at arbejde på; arbejder jeg bedst alene eller sammen med andre, og vi jeg arbejde med detaljerne eller med de store linjer? Dette har vi som voksne mere end 500 varierende jobtyper at sammensætte vores valg ud fra. På [www.jobindex.dk](http://www.jobindex.dk)<sup>9</sup> findes en test med 60 spørgsmål, der handler om hvorvidt man eksempelvis bedst kan lide struktur & planer eller foretrækker en mere spontan arbejdskultur, om man arbejder bedst under pres eller helst vil definere sit eget tempo, samt om man foretrækker at tale eller at lytte. Med 60 spørgsmål, der hver har 2 svarmuligheder har testen et meget stort antal kombinationsmuligheder – og alligevel ender den med at finde en jobtype, der passer til alle varianter. Spørgsmål er om folkeskolen rummer sammen variation – hvilket den vel rettelig burde i sin egenskab af at være den grundlæggende grunduddannelse?

Der er noget der tyder på, at svaret er nej, hvis det primært er middelklassens piger, som de nuværende undervisningsformer privilegerer. Måske fordi det primært er middelklassens piger, der som voksne vælger at bliver undervisere i folkeskolen? Inklusionsopgaven og fremtidens undervisning kalder på en større variation i undervisningsformerne. Ikke nødvendigvis hos den enkelte lærer, men i skolen som helhed. En variant blandt de mange undervisningsformer bør fortsat være den boglige og strukturerede undervisning, blot med den forskel fra i dag, at de lærere og elever, der foretrækker denne form, forhåbentlig vil få mere ro og overskud til at praktisere denne.

Som yderligere farver i paletten bør undervisningsformerne imidlertid suppleres med eksempelvis en mere dynamisk tilgang, hvor de faste planer kan erstattes af en form, hvor læreren griber de muligheder, der viser sig i nuet. Dette side om side med eleverne som en eksemplarisk problemløser, der agerer "live" og i praksis sammen med børnene. Den gruppe elever, der lærer bedst ved at være aktive, skabe og fremstille bør også gives bedre muligheder, frem for at børnenes indsats primært omhandler passiv modtagelse og reproduktion. Der bør også være mulighed for, at nogle børn kan få en større del af deres undervisning uden for klasselokalet - der hvor tingene sker. Både for at tilgodese den gruppe, der lærer bedst ud fra konkret og håndgribelig viden, og for at inddrage virkelige og aktuelle problemstillinger i undervisningen. Som supplement til bøger og skærme, bør undervisning, der inddrager kroppen og sanserne, kunne prioriteres for de elever, der lærer bedst på denne måde. Endelig bør variationerne inden for samarbejdsformer øges, så det er muligt både at arbejde alene og i grupper med opgaven i centrum. Herved kan forskellige elever bidrage på forskellige måder.<sup>10</sup>

Denne bevægelse kalder ikke kun på en ændret tilgang fra læreres, elevers og forældres side, men også fra de højere kommunale og ministerielle instansers side, da en skolekultur som den skitserede bør have en bred variation også i evaluerings- og eksamensformer.

Mangfoldighed bliver derved et vigtigt ord i fremtiden skole. I min tid som leder på en dagbehandlingsskole har jeg ofte tænkt på, at god inklusion ligner en Erik Clausen film; hvor skabelsen af brede fællesskaber giver alle – også de mere skæve eksistenser – mulighed for at spille en aktiv rolle. Ikke som en almisse – men som et reelt bidrag, der beriger de øvrige deltagers liv. Når vi på dagbehandlingsskolen spurgte forældre, om de ville hjælpe til arrangementer, har mange spøjse scener udspilende sig, som stadig står lysende klare på min nethinde. Som dengang Flemmings far mødte op i professionelt fodbolddommertøj og dømte sidste skoledags kampen mellem lærere og elever, da to mødre overtog både forberedelsen af julemiddagen og kommandoen over lærere og pædagoger dagen inden juleferien, eller da Morten og Liams mødre pludselig tog markedspladsen rundt i galop på samme pony til sommerfesten i et forsøg på at skaffe flere kunder til boden.

På elevsiden kunne en parallel være, eksemplet med Emil, som ofte blev urolig og forstyrrende i timerne. Sammen med Emils, hans forældre og hans klasselærer, var jeg med til at tale os frem til, at Emil havde brug for nogle pauser og skift af aktiviteter i times løb. Vi kunne bare ikke finde på en smart måde at gøre det på. Både fordi Emil ikke ønskede, at det blev udstillet for meget over for de andre elever, at han havde en særlig aftale, og fordi de afvekslingsskabende aktiviteter heller ikke skulle kræve for meget ekstra forberedelse for læreren. Til vores næste samtale kunne læreren imidlertid glad meddele, at han havde fundet en løsning: "Jeg er begyndt at give Emil pauserne via reelle aktiviteter, der skal bruges til noget", fortalte han. "Jeg er slet og ret holdt op med at kopiere og lave huller i materialerne i min forberedelsestid. I stedet beder jeg Emil om at hente de forskellige ting undervejs i timen og gøre dem klar." Læreren oplevelse var, at Emil rigtig gerne vil være hjælpsom, ligesom aktiviteterne havde den fordel, at Emils pausebehov ikke blev synliggjort på samme måde, som hvis han skulle gå ud i skolegården eller løbe sig en tur. Som det helt store Columbusæg skulle læreren ikke forberede sig mere – men mindre.

Alle børn vil gerne yde et bidrag, vil gerne lære noget, vil gerne anerkendes og vil gerne være en del af et fællesskab. Hvis de tvivler for meget på, at dette er muligt, kan de finde på at sige, at de er ligeglade, men når det lykkes at finde den måde, hvorved deres særlige talent kan blive et aktiv, har jeg endnu ikke mødt et barn eller en forældre for den sags skyld, der ikke ønskede disse ting. Vores opgave er derfor i høj grad at følge op på Gummi Tarzans udtalelse: "Alle er gode til noget – det gælder bare om at finde ud af, hvad det er"

Dette skal vi finde ud af på måder, der ikke opleves som belastende, fordi de kræver, at vi forbereder og strukturerer dem i tillæg til vores øvrige opgaver. Tvært imod, skal de kunne hilses velkommen, fordi der i en skole- og lærerhverdag er så mange opgaver, at en ekstra håndsækning til hver en tid bør være kærkommen.

Herved er vi tilbage ved bevægelsen fra mor til leder. Jeg har selv 3 børn. Med den første tilrettelagde jeg hans udvikling ved at træne ord, tal, rytmer og farver med ham i en struktureret form, hvor jeg fandt bøger, sange og Pc-programmer, der passede til hans aktuelle udviklingstrin. Med nummer 2 og 3 har jeg måtte opgive systematikken og overblikket, men kan til min glæde konstatere, at de lærer sig det samme, selv uden min forberedelse og træning. De lærer det i stedet af hinanden, ved at være med mig og ud fra de opgaver, som jeg er nødt til at sætte dem til for at få hverdagen til at gå op. Måske lærer de det endda lidt mere autentisk måde og med et mindre evalueringspres end den ældste har haft på sig. Det hedder vist en win-win situation på moderne dansk.

Kære lærere. Inklusionsbevægelsen betyder, at I vil have flere børn i fremtiden – både i konkret og i overført betydning. Vi må derfor i fællesskab i gang med at starte bevægelsen fra mor til leder, så vi kan få skabt kontekster, hvor de mange forskellige færdigheder, som børnene bringer ind i skolekulturen, kan spille sammen til glæde for alle. Ikke mindst for jer.

Der vil undervejs være dage, hvor idéen synes håbløs, og alt falder fra hinanden. Men og så da, bør vi måske sende Ulrik Wilbek en tanke. For som vi så til VM, så kan der selv for den bedste team-leder være dage, hvor ingenting lykkes.

---

<sup>1</sup> Iflg. Jørn Nielsen i sit kapitel "Barnets kontekst" i bogen "Inklusion så det batter" Dafolo 2013

<sup>2</sup> Jørn Nielsen i sit kapitel "Barnets kontekst" i bogen "Inklusion så det batter" Dafolo 2013

<sup>3</sup> Ulrik Wilbek: "Gå forrest", Lindhardt og Ringhof, 2013

<sup>4</sup> Iflg. DR-nyheder 29.01.2013

<sup>5</sup> Ifgl. DR-nyheder 29.01.2013

<sup>6</sup> Iflg. DR-nyheder 30.01.2013. Referat af undersøgelse som KL har lavet i samarbejde med Rambøll

<sup>7</sup> Iflg. Wikipedia

<sup>8</sup> [www.ug.dk](http://www.ug.dk)

<sup>9</sup> [www.jobindex.dk/personlighedstest](http://www.jobindex.dk/personlighedstest)

<sup>10</sup> Eksemplerne er inspireret af plakaten "10 bevægelser mod mere innovation i folkeskolen"