

SKOLEREFORMEN KRÆVER KULTUR- FORANDRING

– MEN HVORDAN ARBEJDER MAN MED KULTUR?



UFFE BOYSEN LUND



METTE ROSENDAL
STRANDBYGAARD

ABSTRACT: THE NEW REFORM OF THE PRIMARY SCHOOLS DEMANDS CHANGES IN CULTURE – BUT HOW DO WE WORK WITH CULTURE?

The article describes how practical ethics can contribute to creating the necessary cultural changes when working with implementing the reform of the primary schools.

The new reform of the schools demand that the schools increase the children's learning, alleviate the importance of social background and create better wellbeing for all children. At the same time more children with special needs are to be included in ordinary public schools. The principals have a special responsibility, which besides economical and structural leadership demands leading- of- culture.

We have identified the following three main challenges regarding culture:

- 1. What is the main task now, and how do we reach the goals?*
- 2. How do we fill out the new space of leadership in the best possible way?*
- 3. How do we establish good ways to work together?*

The article exemplifies how practical ethics can contribute to accommodate the challenges in practice. It argues that it is necessary to work with both the explicit and the implicit culture, in order to succeed in implementing the reform.

In the article three primary ethical traditions are applied as analytical tools to understand recent societal tendencies, which the reform is a part of. It also describes how „The Ethical Method“ can be applied as a tool to accommodate the challenges when working with culture.

The article ends with the description of two cases, in which working with ethics have helped schools developing culture in practice.

BAGGRUND

Landets folkeskoler står midt i en reformtid. Reformen stiller krav om skoler, der både øger læringsudbytte, mindsker betydningen af social baggrund og skaber trivsel for alle elever. Samtidig skal flere elever inkluderes i den almene folkeskole. Evidensbaserede metaanalyser om børns læring peger på, at skoleledelse har meget stor betydning for at nå disse mål.

Skolelederne står med et nyt ledelsesrum, hvor de i endnu højere grad skal fokusere på de individuelle elevers læringsudbytte og skabe nye samarbejdsrelationer mellem lærere, pædagoger og civilsamfundets aktører.

Samtidig er der mange lærere, der slikker sårene efter lockouten – hvor det var en udtalt oplevelse, at der blev trådt på lærernes faglige integritet og indflydelse i eget arbejdsliv. Hvis skolelederne skal implementere reformen på en god måde, kræver det, at de kan bidrage til, at medarbejderne igen kan finde gejst, mening og passion i deres arbejde.

Det er den ledelsesudfordring, som mange skoleledere står i p.t. Flere indsats er centrale for vellykket at indtage det nye ledelsesrum – eksempelvis indsats i forhold til struktur, økonomi og kultur.

Artiklen giver et bud på, hvordan arbejdet med *den praktiske etik* kan bidrage til indsatsen omkring kultur. Artiklen beskriver, hvordan etiske kulturundersøgelser og udviklingen af kulturledelsesværktøjer kan understøtte skoleledere i deres arbejde med at implementere kultursporet i skolereformen.

Først beskriver artiklen kort den samfundstendens og de etiske forskydninger, som reformen er en del af, for dermed bedre at kunne forstå det kulturskifte, som folkeskolerne skal arbejde indenfor. Dernæst peges der på de tre hovedudfordringer, som nærværende artikelforfattere som konsulenter har været med til at identificere i arbejdet med implementeringen af kulturindsatsen i reformen. Artiklen beskriver her overordnet, hvordan der kan arbejdes med at løse udfordringerne med den

praktiske etik som værktøj. Dernæst præsenterer artiklen to cases fra skoler i praksis.

SAMFUNDSTENDENSER SOM BAGGRUND FOR REFORMEN

I folkeskolereformen er målsætningen, at alle elever skal lære mere, betydningen af den sociale baggrund skal mindskes, og langt flere elever med særlige behov skal indgå i den almindelige folkeskole.

Argumenterne for en udvidelse af den gruppe af børn, der hører til på en folkeskole, tager blandt andet afsæt i etiske overvejelser omkring det gode liv for den enkelte og samfundet i sin helhed. Alle børn har ret til at indgå i faglige og sociale fællesskaber, hvor de trives. Salamancaerklæringen fra 1994 er fortaler for denne forståelse, og det er blandt andet i kølvandet på den, at mange specialinstitutioner er nedlagt, og der arbejdes hen imod udvikling af inkluderende miljøer, hvor alle har ret til uddannelse og læring. Erklæringens intention er at bekæmpe diskrimination, og den taler for, at det ikke er de handicappede individer, der skal ændres eller isoleres, men at det er læringsmiljøerne, der skal udvikles. Den pædagogiske opgave er nu i højere grad at imødekomme individer med forskellige forudsætninger og potentialer. Alle mennesker har ret til at indgå i fællesskaber, hvor de oplever sig som anerkendte og aktive.

Samtidig indgår der også økonomiske argumenter. Statistikker viser, at elever med særlige behov i høj grad har været henvist til specialtilbud, hvilket både har været omkostningstungt for samfundet og for de enkelte børns mulighedsbetingelser i samfundet på længere sigt. Langt færre elever fra specialtilbud end almentilbud har gennemført folkeskolens afgangsprøve og er blevet selvforsørgende. Børnene er i højere grad blevet marginaliseret på trods af, at specialtilbuddet skulle have fungeret som en compensation, der netop skulle føre til bedre muligheder for individer med særlige behov.

Nu er redskabet at udvide normalitetsbegrebet. I stedet for at pege på, at det er elevens individu-

elle vanskeligheder, der skaber vanskelige faglige eller sociale situationer for eleven og klassen, skal medarbejderne, forældrene og eleverne mv. i stedet tænke og arbejde ud fra, at det er den måde, elevens vanskeligheder mødes og håndteres på af omgivelserne, der er afgørende for, om barnet lærer, trives og udvikler sig i fællesskabet. *Ansvar for problemerne flyttes dermed fra barnet til medarbejderne og fællesskabets måde at indgå i samspil med barnet på.*

Den forskydning kræver både, at medarbejderne får nogle konkrete færdigheder til at arbejde med en ny gruppe af elever. Samtidig er det vigtigt, at der sker en forandring i kulturen, så udvidelsen af normalitetsbegrebet bliver meningsfuld, støttet og levende i praksis.

Argumenterne for et højere læringsudbytte og mindskelsen af betydningen af social arv hænger i høj grad sammen med forståelsen af, at vi lever i et konkurrencesamfund. For at vi også fremadrettet skal bevare vores gode levestandard, bliver vi nødt til at skabe dygtige borgere, som bidrager til, at Danmark og danskerne klarer sig godt i den internationale konkurrence, lyder argumentationen. Der er stor prestige i at tilhøre gruppen af arbejdsduelige og modsvarende kulturel skam i at tilhøre gruppen af arbejdsløse; sondringen mellem ydere og nydere er tiltaget siden 1980'erne og er yderligere blevet aktualiseret siden den økonomiske krise (Birkmose 2013, s. 94). Samtidig er der i dagens politik i høj grad en forståelse af, at det gode liv er det selvhjulpne liv.

Skolernes medarbejdere skal også her have nogle konkrete færdigheder eller samarbejdsformer, som kan understøtte de nye rationaler. Samtidig skal kulturen også udvikles således, at medarbejdernes holdninger og handlinger understøtter mulighederne for, at elevernes læringsudbytte bliver endnu større.; og sådan at betydningen af den sociale baggrund mindskes. Medarbejderne skal ikke ændre deres egne politiske overbevisninger og forestillinger om gode liv – men de skal kunne agere professionelt, så kulturen understøtter målsætningerne. I den forbindelse er det afgørende, at gruppen af medarbejdere både har

færdighederne og kan opleve forandringerne som meningsfulde.

Det er også afgørende, at skolelederne ikke giver medarbejderne mundkurv på, når de taler om deres frustrationer og udfordringer, og tilsvarende vigtigt, at medarbejderne ikke udvikler en kultur, hvor de legitimerer en manglende indsats og kvalitet i kerneopgaverne med fortællingen om, at omstændighederne ikke gør det muligt. Alle skal tage et ansvar.

Med praktisk etik som analytisk værktøj kan man få øje på de etiske forskydninger, som reformen har givet anledning til. Samtidig er den praktiske etik et værktøj til at fremme en fælles kultur, der giver plads til både kompleksitet og fælles retning, så skolernes kulturspor kan blive implementeret.

DET ETISKE LANDSKAB OG SAMFUNDS- TENDENSEN

Vi har arbejdet med, hvad vi kalder „Den Etiske Metode“, som består af „Det Etiske Landskab“ og fire grundlæggende etiske principper. Metoden kan blandt andet bruges som analytisk værktøj til at forstå forskydninger i samfundstendenser. Den tager sit afsæt i tre etiske teorier, der repræsenterer hver sin argumentationslogik i forestillinger om, hvornår handlinger er etisk forsvarlige.

Det Etiske Landskab består af *nærhedsetikken*, *pligtetikken* og *konsekvensetikken*.

Nærhedsetikken er optaget af nære relationer og konkrete møder mellem mennesker. Forestillinger om det gode og rigtige kan ikke sættes på formel, men må afgøres gennem en nysgerrig, åben, empatisk tilgang til det konkrete andet medmenneske. Vi mennesker er grundlæggende sociale væsner og gensidigt afhængige af hinanden for at opnå gode liv. Vi er som udgangspunkt tillidsfulde i vores møder og derigennem også sårbare. Denne sårbarhed er vi etisk fordret til at varetage på bedst mulig vis.

Når en nærhedsetiker skal beslutte sig for at handle, vil han lytte til sin samvittighed efter at have foretaget et bredt skøn af, hvad der er bedst

for den anden. Skønnet er knyttet til situationen og kan ikke løsrides fra den. Nærhedsetikeren vil være optaget af den gode intention, og af at medinddrage sin intuition, følelser og fornemmelser for at foretage det gode skøn i det konkrete møde med et andet menneske.

Pligtetikken er optaget af at forstå og handle på baggrund af, at ethvert menneske er et autonomt individ. Her er fokus ikke på forbundethed i relationer og sårbarhed, men på at ethvert individ er et selvstændigt og fornuftigt menneske. Pligtetikken er optaget af, at vores handlinger skal kunne gøres til almengyldig lov, og at ethvert menneske, skal behandles som et mål i sig selv. I praksis betyder det, at man er optaget af at indgå i formelle eller uformelle kontrakter, hvor man i fællesskab udarbejder principper, som alle kan acceptere som retfærdige (O'Neill 2000).

Pligtetikeren mener, at vi skal bruge vores praktiske fornuft, der stiller krav og forpligtelser til os og tilbyder standarder for evaluering af disse krav. Mere specifikt skal de retfærdige principper kunne følges eller tilskrives af de personer, som skal være underlagt dem – dermed sikrer vi, at ethvert menneske er et mål i sig selv.

Den pligtetiske beslutningsprocedure er principiel i sin karakter. Den er i modsætning til både nærhedsetikken og konsekvensetikken ikke en situationsetik. Man skal vurdere, om en bestemt handling lever op til de forskrifter, som retfærdige relevante principper har at sige om den. Pligtetikeren er optaget af pligter, retfærdige handlinger, det fornuftige, selvstændige og selvhjulpne individ, evidens og faglighed.

Konsekvensetikken er optaget af udfaldet eller konsekvenserne af handlinger eller manglende handlinger. Konsekvenserne er det afgørende, når man skal gøre sig etiske overvejelser om rigtighed. Konsekvensetikeren er optaget af, at det gode er det rette, og at ethvert menneske tæller for et menneske – altså impartialitet.

Konsekvensetikeren er optaget af, at alle relevante interesser skal medindregnes, når vi skal

afgøre, hvad den gode handling er. Når mennesker skal afveje, hvad der er det bedst mulige i en situation, så tæller mængden af nytte for helheden, som opfyldelsen af de forskellige interesser ville resultere i. Den handling, som man bør foretage sig, er den, der fremmer flest mulige nyttige konsekvenser for flest mulige interesser. Hermed kan et enkelt menneske godt risikere at blive et middel til at opnå et mål.

Når en konsekvensetiker skal beslutte sig for at handle, er der fokus på helheden, og at interesser er individuelle. Konsekvensetikeren laver måske en vægtskålkalkule, og analyserer sig frem til, hvilke handlinger der varetager de flestes interesser. De etisk gode handlinger er situationsafhængige og skal vurderes i forhold til, hvilken handling der fremmer mest nytte for flest mulige.

Som tidligere nævnt er samfundstendensen i dag, at den klassiske velfærdsstat med fokus på forsørgelse, den enkeltes oplevelse af livskvalitet og compensation ikke længere er politisk legitim – i stedet for fokuseres der i langt højere grad på en velfærdsstat med større fokus på selvforsørgelse, selvhjulpethed og aktiv deltagelse i civilsamfundet. Den gode samfundsborger er i høj grad den aktive medborger, som forsørger sig selv og bidrager til at tage ansvar for samfundet.

Denne tendens kan blandt andet ses i de mange reformer, som tager form i samtiden og er blevet vedtaget de senere år. Fx førtidspensionsreformen og kontanthjælpsreformen, hvor målsætningen er, at færre mennesker skal på passiv forsørgelse. Samtidigt ses samfundstendensen også i det stadig stigende fokus på arbejde med eksempelvis recovery og rehabilitering, hvor alle borgere skal understøttes i at optimere deres ressourcer, så de kan blive mest muligt selvhjulpne og selvstændige – både for deres egen og samfundets skyld. Den positive psykologi er også i fuld flor i disse år, hvor der i høj grad bliver fokuseret på de vellykkede historier og ressourcer.

Samfundstendensens pil peger i dag i retning af et større fokus på både konsekvensetikken og pligtetikken og mindre på nærhedsetikken. Ten-

densen peger på en forestilling om, at det gode liv og den gode skole er den, der fremmer mest mulig læring og trivsel, så eleverne kan vokse op og få selvstændige og gode liv, hvor de bidrager aktivt til fællesskabet.

Skolelederne skal ikke bestemme, hvilke overbevisninger om god og rigtig didaktik, det gode børneliv samt dannelse mv. som medarbejderne har privat. Men de skal forstå den virksomhedskultur de er en del af og arbejde med at få indsigt i, hvor der ligger etiske krydsfelter og spændinger. Samtidig skal skolelederen gøre det tydeligt, hvad hun vil, og arbejde med at fremme en kultur, der kan leve op til det ansvar.

Hvad er det vigtigst, at eleverne kan, når de går ud af skolen? Er det at læse og skrive eller at være en god ven? Både det formelle, italesatte og det uformelle, tavse og skyggesiderne skal spejles og inddrages, når der skal arbejdes med kultursporet i implementeringen af reformen.

SKOLELEDERNES TRE HOVED- UDFORDRINGER MED KULTURSPORET

Vi ser tre hovedudfordringer, hvad angår kultursporet:

1. Hvad er kerneopgaven nu, og hvordan når vi målene?
2. Hvordan indtager vi det nye ledelsesrum bedst muligt?
3. Hvordan etablerer vi gode samarbejder?

Hovedudfordring 1: Hvad er kerneopgaven nu, og hvordan når vi målene?

De nye mål kan naturligt føre til spørgsmålet: Hvad er kerneopgaven nu? Mange skoleledere vil sandsynligvis opleve en frustration blandt flere medarbejdere, der i princippet er enige i målsætningen, men oplever, at det er urealistisk at nå disse mål inden for de givne rammer. Mange lærere oplever eksempelvis, at deres forberedelsestid bliver mindre, mens kravene til lærings- og trivselsudbyttet bliver større. Samtidig er der nye fag og samarbejdsrelationer, som skal understøtte målsætningerne. Hvordan gribes det an bedst muligt?

En hovedopgave for skoleledere er at skabe en fælles forståelse for og gejst omkring den nye kerneopgave og samtidig lede organisationen på vej til at nå målene.

DEN PRAKTISKE ETIK SOM ET BIDRAG TIL EN LØSNING

Den nye kerneopgave finder skolelederne selv frem til – de har den nødvendige viden og indsigt. Etikken kan vi bruge som et afsæt for at få en fælles etisk forankret forståelse af den tidligere – og den kommende – kerneopgave på de konkrete skoler. Med etik-redskaber analyserer vi kerneopgaven og undersøger organisationens kultur. Hvilke etikker og værdier italesættes og udøves lokalt, og hvilke tavse værdier og etiske dilemmaer skaber den lokale praksis? Den kulturforståelse er nødvendig at få øje på for at skabe ny fælles forståelse af kerneopgaven: Hvilke præmisser om læring, dannelse og didaktik tager vi for givet? Hvornår oplever vi fx sparring og feedback som faglig udvikling, eller som kritik og utidig indblanding? Med etikken som primært redskab kan der bidrages til at skabe en fælles forståelse af kerneopgaven og gives redskaber til at arbejde sig hen imod målsætningerne i praksis.

Hovedudfordring 2: Hvordan indtager vi det nye ledelsesrum bedst muligt?

Skolereformen og de nye arbejdstidsregler definerer et helt nyt ledelsesrum for skoleledere. Skoleledere har fået større indflydelse på tilrettelæggelse af arbejdstiden og skal fx etablere den åbne skole, sikre større fokus på læringsudbytte og facilitere nye former for samarbejder mellem faggrupperne. For mange skoleledere kan der her være tale om en helt ny rolle. Et uklart ledelsesrum er også en hovedudfordring.

En hovedopgave for skoleledere er at skabe *en fælles forståelse af, hvordan ledelsesrummet indtages bedst muligt og agere derefter i praksis* – ellers sætter det en barriere op for implementeringen.

DEN PRAKTISKE ETIK SOM ET BIDRAG TIL EN LØSNING

Den praktiske etik kan anvendes til at forstå og afklare både det nuværende og det kommende ledelsesrum. Via etikken kan de forskellige opfattelser af god ledelse i praksis kortlægges, både i forholdet mellem medarbejdere og ledelse og i ledergruppens indre dynamik: Hvilke bærende og ofte tavse værdier former synet på ledelse i organisationen? Hvordan tager man beslutninger i ledergruppen? Hvilke etiske dilemmaer er en indbygget del af skolelederens nuværende og kommende ledelsesrum? Hvilke nye krav til ledelse fordrer reformen? Med etikken som det primære redskab både belyser, udvikler og afprøver vi ledelsesrummet.

Hovedudfordring 3: Hvordan etablerer vi gode samarbejder?

Nye samarbejder mellem ledelse og medarbejdere, faggrupper, forældre og civilsamfundsaktører skal realiseres. Rollen som lærer eller pædagog ser nu anderledes ud på grund af de nye målsætninger. Der bliver samtidig åbnet mere op for samarbejde med kollegaer på tværs af fagområder og for nye måder at samarbejde med forældre og civilsamfund på. Teamsamarbejdet får en anden vægt og betydning.

Kravet om nye former for samarbejder vil ofte gøre det tydeligt, at der mangler et fælles grundlag for, hvordan et godt samarbejde skal udfolde sig. Kerneopgaven opfattes måske grundlæggende forskelligt af fx lærere og pædagoger, eller af forældre og medarbejdere. Det manglende fælles grundlag for samarbejde kan ligeledes sætte en alvorlig barriere op for implementeringen.

En hovedopgave for skoleledere er *at skabe grundlaget – og sætte rammerne – for gode samarbejder, hvor målopfyldelse og trivsel går hånd i hånd* – ellers sætter det en barriere op for implementeringen.

DEN PRAKTISKE ETIK SOM ET BIDRAG TIL EN LØSNING

Gennem etikken kan man få redskaber, der vil gøre ledelse, lærere, pædagoger, forældre og ci-

vilsamfundsaktører i stand til at forstå hinandens forskellige perspektiver på kerneopgaven. Samtidig sætter redskaberne en ramme for, hvordan vi kan se ud over de fagspecifikke horisonter og finde det bærende menneskesyn og den grundlæggende etik, som kendetegner den opgave, skolen er sat i verden for at løse. Etikken giver et fælles sprog og konkrete værktøjer, som fremmer gode dialoger, konstruktiv feedback – og skaber samarbejder, der er vellykkede i praksis.

CASE: KULTURSPORET VED IMPLEMENTERINGEN AF REFORMEN

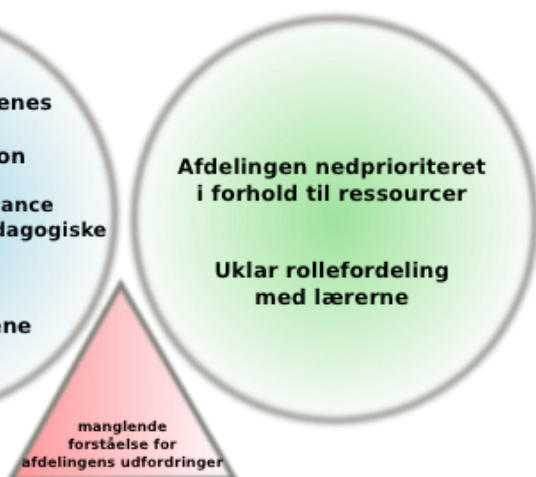
Ved en større specialskole har vi faciliteret kultursporet i implementeringen af skolereformen.

Processen indledtes med en kulturundersøgelse i alle skolens afdelinger, som udmundede i et fælles kulturspejl for hele skolen. Kulturspejlet viste tydelige kulturforskelle i afdelingerne og mellem personalegrupperne, men også fælles kulturelle træk, som var af stor betydning for arbejdet med en fælles forståelse af kerneopgaven. Et særligt fælles kulturtræk, som havde karakter af at være en både tavs og dilemmafyldt modsætning, handlede om en grundlæggende kontrast mellem opfattelsen af ambitioner for kerneopgaven og oplevelsen af udfordringer i hverdagen. Det vil sige, at skolens personale, på tværs af afdelinger, delte en fælles og modsætningsfyldt kultur, som påvirkede forståelsen af kerneopgaven. Den modsætningsfyldte kultur var med til at gøre kerneopgaven utydelig og uoverkommelig, og derfor havde den også en negativ effekt på det psykiske arbejdsmiljø og trivsel. Herunder ses en lille del af det samlede kulturspejl, nemlig en grafisk præsentation af kontrasten mellem ambitioner og udfordringer hos en bestemt personalegruppe, i dette tilfælde pædagoger, i en bestemt afdeling. Modellen er baseret på et analytisk skel mellem „worldview“, som dækker over forestillinger om virkeligheden, og „ethos“, som mere handler om stemninger og konkrete oplevelser i hverdagen. Den røde trekant i modellen viser den „kile“, som personalegruppen opfattede som den primære årsag til kontrasten mellem ambitioner og udfordringer.

Worldview



Ethos



Næste skridt var, at kulturspejlet blev bragt i spil som et dialogredskab i alle afdelinger og i ledergruppen. På baggrund af disse dialoger blev der tegnet et tydeligt billede af den aktuelle kulturelle „åbningsbalance“, samt hvilken kulturel udvikling der var behov for, for at nå i mål med implementeringen af reformen. Et afgørende punkt her var en nyformulering af den grundlæggende kerneopgave, baseret på et fælles handicapsyn og en etisk balance, som stikker dybere eller rækker ud over de specifikke monofagligheder. Samtidig var det også vigtigt, at den nye forståelse af kerneop-

gaven kunne rumme udfordringerne i hverdagen, så man kom ud over modsætningen mellem ambitioner og udfordringer.

Arbejdet med at definere en ny forståelse af kerneopgaven via etikken blev herefter faciliteret som en integreret top-down/bottom-up-proces, hvor alle afdelinger blev inddraget til at komme med input, mens en tovholdergruppe bestående af ledelsen, bestyrelse og medarbejderrepræsentanter fra afdelingerne stod for at sammenfatte og uddybe. Resultatet blev et nyt fælles kulturgrundlag for skolen, designet som enkle og grafiske redskaber, til brug i hverdagen ved udfordrende eller dilemmafyldte situationer. På den måde blev kulturgrundlaget udviklet ikke bare som ord på papir, men derimod som konkrete redskaber til brug i hverdagen. Herunder ses et eksempel på et værdikompas for kerneopgaven, hvor de forskellige værdier er placeret i kompassets tre etiske „verdenshjørner“. Kompasset kan både benyttes til håndtering af dilemmafyldte situationer i hverdagen, hvor det handler om at sikre en god etisk balance, og til sparring og dialog personalet imellem om forskellige måder at forholde sig til dilemmaer på, fordi kompasset gør det tydeligt, hvad den enkelte har særligt fokus på i håndteringen af et bestemt dilemma.

