

Hvad skal barnet hedde?

Et resume af rapporten 'Ledelse af inklusion'

Af Lektor Camilla Sløk, forskningsassistent Karen Balle, forskningsassistent Mathilde Hjerrild Carlsen og chefkonsulent Niels Erik Hulgård Larsen



Center for Skoleledelse: www.cefs.dk
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School
Professionshøjskolen, UCC
December 2011

Resume

Inklusion er et spørgsmål om ledelse og organisering. Med det menes, at inklusion indgår i en større uddannelsesmæssig kontekst, end den hidtidige opadgående tendens til eksklusion har haft sans for. Den hidtidige praksis med at sende børn med særlige behov væk fra almenområdet har haft en tendens til kun at se på barnets problemer her og nu. At sende barnet på specialskole kan synes fornuftigt i øjeblikket. Imidlertid er der flere konsekvenser af en sådan beslutning, som bør inddrages, netop inden beslutningen tages. Disse konsekvenser handler om fremtiden, og hvordan segregering, ifølge forskningen, reducerer barnets mulighed for at komme ind i det almindelige samfund og bidrage med sine kompetencer der.

Inklusion er derfor et spørgsmål om ledelse, hvor forvaltnings- og skolelederniveau bør se flere steder hen, end blot på ønsket om at skabe en øjeblikkelig løsning. Vores undersøgelse fra 18 kommuner og dermed interviews med henholdsvis 18 skoleledere og 17 skolechefer viser deltagernes refleksioner over, hvordan man kan tænke større og bredere om inklusion i en ledelsesmæssig kontekst. Dvs. rapporten er en fremstilling af de ledelsesmæssige refleksioner, der gør sig gældende hos de 35 informanter om, hvordan området kan organiseres, og hvilke faktorer og argumenter der gør sig gældende for en sådan omorganisering. Det er ikke en fremstilling af samtlige de rapporter og argumenter, der er gjort i debatten de seneste par år. Disse rapporter kan findes i litteraturlisten bagerst.

Med udgangspunkt i et systemteoretisk blik på ledelse af inklusion har vi vist, at inklusion handler om, at ledelsen skal agere strategisk i en polyfon organisation, hvor forskellige koder bringes i spil af folkeskolens mange interessenter såsom lærere, pædagoger, PPR, forældre, lokalpolitikere osv.. Ledelse handler derfor om at reducere denne kompleksitet ved at træffe beslutninger, der sikrer, at interessenterne knytter an til beslutningen og dermed strategien, med henblik på at opnå den forandring, der skal til for at skabe en bedre inklusion. Rapporten kommer overordnet frem til følgende 3 findings for ledelse af inklusion:

Finding 1: Ledelse af inklusion handler om at reducere kompleksitet.

Ledelse af inklusion handler om at reducere den kompleksitet, der er forbundet med, at mange forskellige koder er på spil i den 'polyfone organisation', som folkeskolen anses at være. Ledelse af inklusion handler om strategisk at bringe de forskellige koder til at spille sammen, udfordre dem og spille dem op i mod hinanden med henblik på at skabe bedst mulige betingelser for, at organisationens interessenter knytter an til inklusionsstrategien, og dermed tager ejerskab. På ledelsesniveau antages det, med baggrund i det systemteoretiske perspektiv, at måden, hvorpå der knyttes an til inklusion, har konstitutive konsekvenser for, hvordan ledelsen træffer beslutninger og dermed, hvordan de pågældende kommuners inklusionsstrategier søges implementeret.

Først og fremmest peger rapporten på vigtigheden i, at skoleledelsen knytter an til forvaltningens kommunikation for inklusion. Det antages hermed, at det vil være vanskeligt for forvaltningen at få implementeret deres inklusionsstrategi ned i organisationen hos lærere og andre interessenter, hvis skolelederen ikke først og fremmest knytter an til forvaltningens strategier. Hvis ikke skolelederen knytter an til forvaltningens strategi for inklusion, er sandsynligheden for, at skolelederen får sine medarbejdere, lærerne, til at knytte an, væsentlig forringet. Sandsynligheden for en vellykket inklusion ud fra forvaltningens strategi vil i den situation formentlig være væsentlig reduceret i den praksis, der i sidste instans handler om relationen mellem lærer og elev.

Det betragtes ligeledes som en essentiel ledelsesmæssig strategi at forholde sig til den potentielle modstand blandt skolens interessenter, da det netop er denne modstand, der kan vanskeliggøre en anknytning til organisationens inklusionsstrategi. Rapporten fremhæver derfor nogle eksempler på modargumenter, hentet i praksis, der inddrages for at pege på nogle af de udfordringer, der er forbundet med ledelse af inklusion i praksis. Der er ingen tvivl om, at langt størstedelen af de adspurgte i undersøgelsen mener, at inklusion som et pædagogisk princip er et positivt fokus for folkeskolen. Men

ikke alle af deltagerne peger på, at de har forudsætningerne for at skabe en vellykket inklusion med de ressourcer, de pt. har stillet til rådighed.

Finding 2: Fire overordnede koder på spil.

Undersøgelsen viser, at der er fire primære koder på spil i relation til inklusion, henholdsvis den økonomiske, politiske, pædagogiske og etiske kode, der på forskellig vis indholdsfyldes og bringes i spil i kommunikationen. Vi vil i det følgende give nogle eksempler på, hvordan koderne anvendes.

Den økonomiske kode:

I den økonomiske kode kan inklusion blive et strategisk værktøj for kommunen til at spare penge. Det overordnede argument lyder her fx: 'det er for dyrt og det giver for lidt'. Rapporten viser, hvordan nogle forvaltninger har søgt at udfordre skolerne på dette parameter ved fx at lave en afgift for at sende barnet væk til et specialskoletilbud. Forvaltningerne ønsker dermed at opfordre skolerne til at tænke på en ny måde omkring inklusion, og det at sætte pres igennem de økonomiske ressourcer er én måde at gøre det på.

Den politiske kode:

Den politiske kode for inklusion handler om, at man 'ikke vil have børn i segregerede miljøer, fordi de skal blive gode samfundsborgere'. Den politiske kode knytter sig derfor til et rationale om, at det er vanskeligt at blive inkluderet i samfundet, når først man har været ekskluderet til specialområdet. Derudover har eksklusion tilmed konsekvenser for de tilbageværende velfungerende børn, der ikke lærer at indgå i relationer med børn, der er anderledes end dem selv.

Den pædagogiske kode:

Den pædagogiske kode knytter an til rationale: 'det er ikke godt for børnene at blive isoleret fra almenområdet'. I relation til denne kode handler det om de pædagogiske kompetencer hos de voksne, der omgiver barnet. Det pædagogiske princip handler i denne forbindelse om, at se barnet som et, der ikke *har* vanskeligheder, men er *i* vanskeligheder.

Den etiske kode:

Den etiske koder knytter an til rationale: *"Vi ekskluderer, fordi normalitetsbegrebet er blevet for smalt"*. Det handler her om, at den stigende tendens til diagnosticering, gør det uklart, hvad der kan siges at være "normalt", og at der er et etisk aspekt af dette, eftersom eksklusion har en række normative konsekvenser. Det etiske argument lyder, at mange af de børn, der hidtil er blevet sendt væk, kan og bør rummes i den danske folkeskole, og at det er forkert at fortsætte eksklusionen til segregerede tilbud.

Der er ingen tvivl om, at den økonomiske kode, sammen med den pædagogiske, er de mest dominerende i den samfundsmæssige debat (jf. UVM 2010 og KREVI 2011), såvel som i udsagn fra deltagerne i undersøgelsen. Mere end tre fjerdedele af deltagerne knytter an til den pædagogiske kode, og cirka halvdelen til den økonomisk og politiske. Under en fjerdedel knytter an til den etiske kode.

Finding 3: Inklusion er et tomt begreb og der er mange måder at forstå det på.

Inklusion må betragtes som et i udgangspunktet tomt begreb; dvs. hvad "inklusion" betyder udfyldes på meget forskellig vis af folkeskolens interessenter. Dette ser man, når de forskellige koder bringes i spil, og her kæmper om at definere, hvad betegnelsen "inklusion" skal indeholde.

At inklusion (som ethvert andet begreb) i udgangspunktet er tømt for mening betyder, at der således ikke er nogen fast median for, hvordan den 'gode' inklusionsstrategi tager sig ud. Det handler derfor om ledelsesbeslutninger.

De mange forskellige koder, der bringes i spil viser, hvordan der er en stor kompleksitet forbundet med det at lede inklusion, idet de mange forskellige koder hver især kæmper om at indholdsudfylde begrebet inklusion. Rapporten viser forskellige inklusionsstrategier italesat af undersøgelsens deltagere. Eksemplerne kan således dels betragtes som inspiration til potentielle inklusionsstrategier for praktikere og dels som et resultat af rapportens pointe om, at der netop ikke er en fast 'god inklusionsstrategi', men at det derimod

handler om at finde en konstruktion, der passer til den kontekst, den enkelte kommune og skole befinder sig i, med udgangspunkt i de økonomiske ressourcer, der er til rådighed, samt de forskellige koder og modargumenter, der på forskellig vis er på spil. Rapporten giver eksempler på forskellige strategier italesat af de interviewede skoleledere og skolechefer bl.a.:

- Forskellige strategier for 'pengene følger barnet' princippet.
- Forskellige strategier for, hvordan man øger kompetencerne hos lærerne.
- Skolestrukturændring som bedre forudsætning for inklusion.
- Samarbejde med forældregruppen
- At se sin skole med andre øjne
- LP-modellen som strategisk værktøj
- PPR som vigtig samarbejdspartner

Konkluderende betragtninger

Med systemteorien som afsæt har vi med rapporten 'ledelse af inklusion' søgt at skabe opmærksomhed omkring, at folkeskolens forskellige interesser knytter forskelligt an til begrebet inklusion. Vi har hermed søgt at gøre ledelse af inklusion til et spørgsmål om at forstå den kompleksitet, der er, når mange forskellige argumenter og modargumenter er på spil, og hvor der ikke er nogle af dem, der er givne eller selvfølgelige, eller med andre ord sandheden selv. De hævder hver især deres rigtighed, men kan ikke forenes. De er sande fra hver deres perspektiv. Ledelsens opgave, både på skoleledelse- og skolechefniveau handler om at minimere forskellen i perspektiver og bringe interesserne til at se de andres perspektiv. Det handler om motivation og interessenternes ønske om at forstå noget andet, end det de forstår i forvejen.

Man kan med argumenter for inklusion hævde, at en anden pædagogik vil kunne rumme flere børn, hvilket vil være det etisk rigtige at gøre, og videre det politisk nødvendige, eftersom der er brug for alle gode kræfter til at virke og arbejde i samfundet, og at det er det økonomisk mest forsvarlige. Man kan omvendt hævde, hvis man er imod inklusion, at rent pædagogisk er det synd for børn med vanskeligheder at være i almenområdet, og også synd for børn inden for

almenområdet at skulle trækkes med de børn, der har særlige behov. Man kan hævde, at det er etisk forkert, og at samfundet må bruge sin økonomi på det, som eksklusion koster, og at politikerne må tage ansvar for de svage børn, videre, at politikerne ønsker bedre faglige resultater, hvorfor argumentet bliver, at børn med vanskeligheder ikke skal være i almenområdet. Man kan således bruge pædagogik, etik, politik og økonomi både for og imod inklusion, afhængigt af, hvad man vil, og hvordan man vælger at knytte an til begrebet inklusion. Det systemteoretiske perspektiv har således bidraget til at se denne kamp om argumenter for og imod, og hvorfra argumenterne henter deres ammunition og grundlag.

Kilder

Primær litteratur:

- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København N
- Andersen, Åkerstrøm Niels, 2002: *Polyfone organisationer*, Nordiske Organisasjonsstudier, 2002
- CEFS, 2011: Interviewundersøgelse foråret 2011, 35 skoleledere og skolechefer i 18 kommuner v. Center for Skoleledelse CBS/UCC
- DPU, maj 2011: <http://www.dpu.dk/viden/valg/specialundervisning/>
- Egelund, marts 2010: Tendenser i specialundervisningen, af Niels Egelund, marts 2011
- EVA 2009: <http://www.eva.dk/nyheder/nyheder-2009/nordiske-laereruddannelser-stadigt-faerre-oensker-at-uddanne-sig-til-laerer-paa-naer-i-finland>
- Halkier, Bente, 2008: *Fokusgrupper*: Forlaget Samfundslitteratur, 2. Udgave 2008
- KREVI, 2011: *Ekskluderende specialundervisning. Hvem får det og hvilke forskelle er der mellem kommunerne?*, november 2011
- Seidl, David & Becker, Kai Helge (2006): *Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies*. Organization, nr. 13 (1), 9-35.
- Thyssen i Højlund og Knudsen, 2003: Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser, Samfundslitteratur, 2003
- Trække, Jesper og Paulsen, Michael, 2008: Luhmann og organisation, Forlaget Up
- Fisker, Tine 2010: <http://dpu.dk/site.aspx?p=6609&newsid1=9864>
- UVM, juni 2010: Specialundervisning i folkeskolen - veje til en bedre organisering og styring. UVM. 2010

Sekundær litteratur:

- Capacent 2008: Undervisningsministeriet. Undersøgelse af handicappede børn og unges uddannelsesresultater og -mønstre. Litteraturstudie.
- Capacent 2009: Uddannelsesresultater og -mønstre for børn og unge med handicap

Fremtidens kompetencer i ungdomsuddannelserne:
<http://www.uvm.dk/service/Publikationer/Publikationer/Tvaergaaende/2010/Soroe2010/Fremtidens%20kompetencer%20i%20ungdomsuddannelserne.aspx>
x

Pasi Sahlberg: foredrag skolerigsdagen 13. januar 2011

Rejseholdet:<http://www.ktst.dk/sitecore/content/skolensrejsehold/news/specialundervisningen%20behoever%20kompetenceloeft.aspx>

Specialundervisning i folkeskolen skoleåret 2008/09, Anne Mette Byg Hornbek, Uni-C

Specialundervisning og anden specialpædagogisk bistand. Perspektiver på den rummelige folkeskole. 2007, af EVA

Tiina Itkonena and Markku Jahnukainen: Disability or Learning Difficulty? Politicians or Educators? Constructing Special Education in Finland and the United States, in *Comparative Sociology* 9 (2010) 182-201