

”Vi er ikke systematiske nok til at tage imod nye medarbejdere. Vi kaster dem lidt for løverne!”

Christian Quvang, Eva Dam Christensen og Per Holst Hansen

Indledning

Titlen er et citat fra en af de skoleledere, der medvirkede i RETAIN projektet. Citatet stammer fra en interviewrunde med fire skoleledelser gennemført i forbindelse med et projekt om, hvordan nyuddannede lærere kan støttes og motiveres til at fortsætte som lærere trods oplevelser af store udfordringer. Fokus i artiklen er det engelske ord 'RETAIN', der på dansk betyder 'at fastholde'. I denne artikel ses udfordringen med at fastholde og motivere nyuddannede og nyansatte lærere ud fra et ledelsessynspunkt. At dette er en alvorlig udfordring, fremgår af den aktuelle debat i medierne, når det, fx i dagbladet Politiken den 23/2 2016, fremgår:

”Allerede nu har der i 3 ud af 4 kommuner inden for det seneste år været problemer med at finde lærere til ledige lærerstillinger. I stedet står stillingerne ubesat, og timerne dækkes af andre lærere eller af vikarer uden læreruddannelse, som Berlingske skrev for nylig. Der er mindst tre grunde til, at den tikkende bombe under skolen risikerer at eksplodere: 1) Få ansøgere til læreruddannelsen. 2) Frafaldet på uddannelsen er ikke blevet mindre. 3) Lærere søger væk”.

Her uddybes det ligeledes, at antallet af ansøgere til læreruddannelsen er reduceret med en fjerdedel siden 2001, samt at frafaldet på uddannelsen stadig er massivt højt svarende til 17 % efter 1. studieår og 37 % efter 4. studieår. Denne situation er selvsagt en alvorlig udfordring i forhold til at kunne få stillingerne på skolerne besat med uddannede lærere. Udfordringen bliver forstærket af det fænomen, der i samme artikel beskrives som ”lærerflugt” fra skolen:

”Oven i at færre begynder på læreruddannelsen, og færre bliver færdige, kommer tendensen til, at lærere søger væk. De seneste 2 år er antallet af lærere, der forlader folkeskolen, steget. Det viser tal fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor hentet i sidste måned. 4.132 lærere forlod folkeskolen i skoleåret 2012/2013. I skoleåret 2014/2015 var det tal steget til 5.406”.

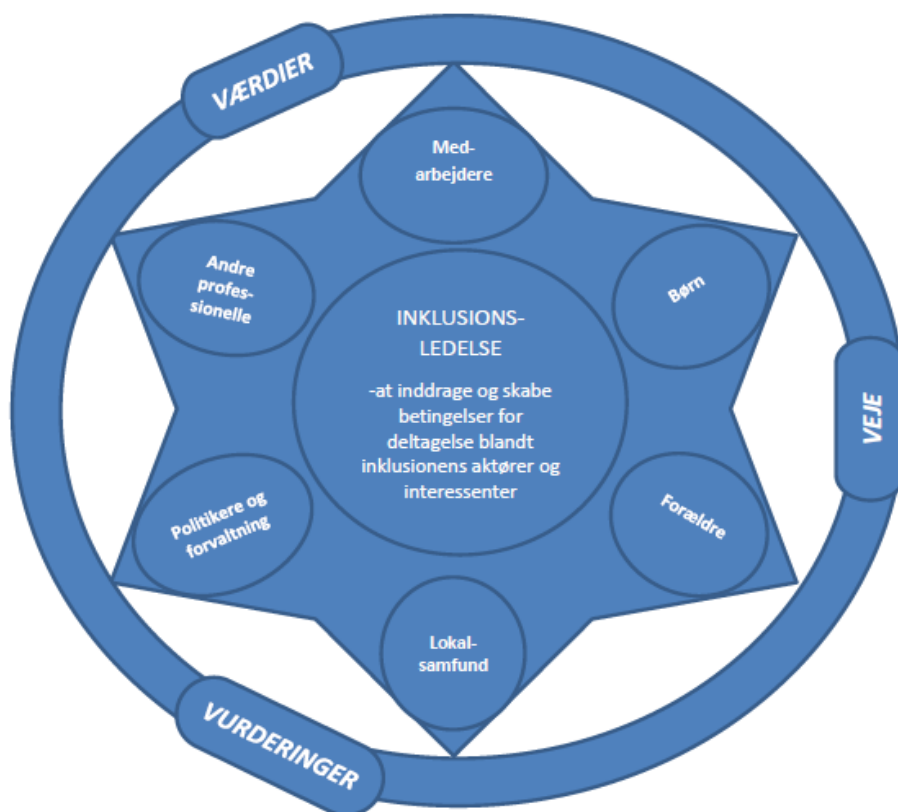
Med disse facts som kulisse for dagens folkeskole (foråret 2016) er der næppe tvivl om, at det vil være sund fornuft ikke kun at tage godt imod nye medarbejdere, men også at arbejde systematisk

for, at de forbliver i ansættelsen som engagerede og fornyende medarbejdere. Hvordan denne intention kan støttes, er omdrejningspunktet i det følgende. Hensigten er at formidle viden om udfordringer og muligheder for skoleledere, der ønsker at arbejde bevidst og systematisk med fastholdelse af nyuddannede og nyansatte lærere. God praksis i forhold til at fastholde nyuddannede lærere er alfa og omega. Alternativet vil være vanskeligheder med at tiltrække og fastholde den resurse, som nyuddannede lærere udgør i forhold til pædagogisk fornyelse og i forhold til skolens øvrige aktører lige fra ledelsen over de mere erfarne kollegaer til elever og forældre.

Et overordnet perspektiv i RETAIN projektet og en vigtig pointe i artiklen er, at det er skoleledelsen, der først som sidst – billedlig talt – har ansvaret 'for lugten i bageriet' og hermed ansvaret for alle processer, der vedrører arbejdsmiljøet, trivslen, læringen og undervisningen på skolen. For at kunne løse denne komplekse opgave er det nødvendigt med en vis form for systematik, der støtter medarbejderne og ikke mindst de nyuddannede og nyansatte lærere. Her har RETAIN projektet benyttet 'Inklusionskompasset' som hjælp til at navigere efter.

Inklusionskompasset generelt

Inklusionskompasset er udviklet af NVIE (Nationalt Videncenter for Inklusion og Eksklusion, UCSYD) i samarbejde med Danmarks Skolelederforening i 2012. Kompasset blev udviklet som en ramme for skoleledere til at medtænke aktørperspektivet i ledelsesopgaver relateret til inklusion. Inklusionskompasset omfatter seks aktørperspektiver, der er i modellen nedenfor er markeret som spidserne i stjernen.



Inklusionskompasset er både en metafor, der handler om det at navigere i usikkert farvand, og et konkret redskab, der skal tilpasses og anvendes i forhold til lokale udfordringer. Som det siges i "Den Politiske Kandestøber" (Holberg 1722): *"Et er et Søe-Kort at forstaae, Et andet, Skib at føre. Af en politisk Bog man kand Vel lære raisonnere, Men til at forestaae et Land Udfordres andet meere"*. I eftersætningen understreges det faktum, at vel er det nødvendigt med noget at navigere efter, men samtidig understreges det, at kortet ikke er identisk med ruten. Eller omsat til ledelsesmæssig praksis: Inklusionskompasset kan være et nyttigt ledelsesværktøj, men enhver ledelse må samtidig forholde sig til de særlige lokale udfordringer. I arbejdet og samarbejdet med de seks aktørgrupper, 'medarbejdere', 'elever', 'forældre', 'lokalsamfund', 'andre professionelle' samt 'politikere og forvaltning', formuleres der milepæle om:

- *Værdier* om det etiske grundlag formuleret i eks. skolernes virksomhedsplaner
- *Veje* om metoder og rammer, der skal iværksættes for at leve op til værdierne
- *Vurderinger* om indikatorerne, der kan evalueres på i tegn og tiltag.

Pointen i anvendelsen af Inklusionskompasset er som antydnet ovenfor, at aktørerne på skolerne SELV skal arbejde med at formulere *Værdier*, *Veje* og *Vurderinger*. Et eksempel på, hvordan der kan arbejdes med inklusionskompasset, kunne være følgende formuleringer vedrørende aktørperspektivet 'Medarbejdere':

- *Værdi – fx: Det er en værdi, når nyuddannede og nyansatte medarbejdere mødes med anerkendelse, inddragelse, erfarings- og videndeling fra såvel ledelse som fra kolleger*
- *Vej – fx: Det understøttes ved i samarbejdet med nyuddannede og nyansatte lærere at tydeliggøre gensidige forventninger og at drage nytte af og understøtte nyansattes ressourcer*
- *Vurdering – fx: Dette er implementeret som en kvalitet i skolens arbejdsmiljø, når nyuddannede og nyansatte er inddraget og inkluderet på individuelt og kollegialt niveau og samtidig støttes og udfordres af ledelsesniveauet.*

Inklusionskompasset kan bruges som en idéramme, der kan tilpasses en mangfoldighed af opgavefelter på skolen. I en vis forstand er enhver lærer også leder for det praksisfællesskab, der udgøres af eleverne og det netværk af aktører, som omgiver klassen (fx kolleger og forældre). Reelt kan enhver lærer eller pædagog således anvende 'Inklusionskompasset' som ramme for planlægning, gennemførelse og evaluering af inklusionsindsatser.

At inddrage aktørperspektiver er en nødvendighed, hvis og når opgaven med inklusion skal løses, også i forhold til at inkludere nyuddannede og nyansatte kolleger. Med et lån fra et oprindeligt afrikansk citat reformuleret af Hillary Clinton til "*It takes a village to raise a child*" kan det siges, at det kræver et fællesskab på alle niveauer at støtte og gennemføre inklusion – også når nyuddannede og nyansatte skal inkluderes i skolens praksisfællesskab og udvikle det repertoire af kompetencer, der er nødvendigt for at sikre trivsel, læring og personlig udvikling. Derfor er inddragelse af medarbejdernes aktørperspektiv centralt for den løbende udvikling af en inkluderende praksis, der ikke kun omfatter alle skolens ansatte aktører (lærere, ledelse og pædagoger), men også børn og forældre. Med dette *in mente* kan der mere konkret spørges til, *hvad* man skal gøre, og *hvordan* det skal gøres, for at fastholde nye medarbejdere. Dette vil blive

eksemplificeret i det følgende, der blot er tænkt som en *teaser* i forhold til RETAIN projektet. For en mere udførlig præsentation af RETAIN projektet henvises til projektets hjemmeside.¹

Inklusionskompasset i forhold til RETAIN projektet

Aktørperspektivet, der er en bærende idé i Inklusionskompasset, har været en grundlæggende inspiration i RETAIN projektet, og Inklusionskompasset har været et centralt dansk bidrag til den værktøjskasse (*tool box*), som RETAIN projektet har udviklet og afprøvet. I projektets *tool box* findes (ud over Inklusionskompasset) en række værktøjer, der kan medvirke til at forhindre, at nyuddannede eller nyansatte lærere forlader skolen. De redskaber, der blev afprøvet i den danske del af projektet, blev udvalgt efter drøftelser med skoledelserne og lærerne på de involverede skoler. Et af de valgte redskaber var Inklusionskompasset og aktørperspektiverne 'Medarbejdere' og 'Forældre' med følgende fokus:

- Lærere, der støtter hinanden omkring ***forældresamarbejdet***
- Lærere, der støtter hinanden i det interne ***teamsamarbejde***

Folkeskolereformen og de nye rammer for lærernes forberedelse og dermed ændrede betingelser for lærernes samarbejde i teams har været i centrum i afprøvningen af Inklusionskompasset. I forhold til de to aktørperspektiver, 'Medarbejdere' og 'Forældre', blev det tydeligt, at det havde stor positiv betydning, at erfarne og nye lærere fik mulighed for at erfaringsudveksle, for at indgå i mentorforløb, for at få sparring mv. i fastlagte, kollegiale samarbejdsrelationer. I den sammenhæng viste skoleledelsens opbakning til sådanne aktiviteter – ved bl.a. at sikre de nødvendige resurse-mæssige rammer for øget teamsamarbejde – sig at være af stor betydning. For en uddybning af detaljerne i arbejdet med de to aktørperspektiver henvises til artiklen "Når mine kolleger tror på mig" af Eva Dam Christensen. (Artiklen kan finde på NVIE hjemmeside²).

Konklusioner på baggrund af RETAIN projektet

Med RETAIN projektet er forskellige muligheder for at igangsætte en målrettet indsats, der støtter skoleledelsens arbejde med at etablere et inkluderende arbejdsmiljø for lærerne, blevet udviklet

¹ <http://www.retain-project.eu/>

² <https://www.ucsyd.dk/videncentre/nvie-nationalt-videncentre-for-inklusion-og-eksklusion/publikationer/artikler/>

og afprøvet. Det at fastholde kompetente medarbejdere er en fælles opgave for alle aktører på en skole, men det er grundlæggende et ledelsesansvar, at det sker. Her viser RETAIN projektet, at skoler med et inklusionsperspektiv omkring *Værdier*, som medarbejderne *qua* aktører kan identificere sig med, omkring *Veje* i form af tilgange og metoder til at udvikle samarbejdet internt og eksternt, samt *Vurderinger* omfattende løbende evaluering af indsatserne, har gode muligheder for at forholde sig aktivt og proaktivt i forhold til at holde på dygtige medarbejdere.

Perspektiver

Med et inklusionsperspektiv bliver ledelsesmæssige og kollegiale teamprocessers positive betydning for arbejdsmiljøet tydeliggjort. Inklusionsperspektivet – og de redskaber, der indgår i RETAIN-værktøjskassen, herunder Inklusionskompasset – tilbyder skoleledelsen muligheder for at blive inspireret til at igangsætte inkluderende skoleudviklingsprocesser, hvor de relevante aktører inddrages for sammen at beskrive og fastlægge, hvilke indsatser der skal gennemføres i forhold til hvad, hvem, hvordan og hvornår. Dette vil være en relevant aktivitet i forhold til de markante ændringer, der pt finder sted i den danske folkeskole, og en inkluderende tilgang kan være en frugtbar måde at skabe en inkluderende og fastholdende skolekultur på.