



Artikel

Involverende ledelsehåndtering af det flerkulturelle forældregrundlag

Forældresamarbejde i dagtilbud og skole er ikke hvad det har været – og det bør det heller ikke være, når forældregrundlaget ændrer sig i takt med globalisering og grænseoverskridende migration. Ledelsen spiller en afgørende rolle i at facilitere involverende og anerkendende forandringsprocesser, der gør det pædagogiske personale i stand til at samarbejde med en foranderlig flerkulturel forældregruppe.

Skrevet af: Marta Padovan-Özdemir, adjunkt, PhD, VIA UC

Dato: 11.05.2017

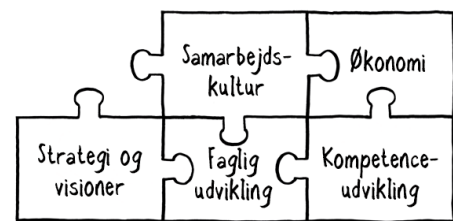
Værdier, følelser og selvfølgeliggjorte forståelser sættes i spil i samarbejdet med nyankomne flygtninge-/indvandrerforældre. Som professionel lærer, pædagog eller dagplejer bliver man pludselig konfronteret med alle de ting, man er holdt op med at stille spørgsmålstejn ved; hvordan man taler sammen forældre og professionelle, hvilke forventninger man kan have til hinanden i samarbejdet, og hvor ofte man bør mødes og under hvilke omstændigheder. Alt afhængigt af ens personlige og professionelle diversitetserfaringer vil man reagere på denne konfrontation på forskellige måder (Harrits & Østergaard Møller, 2016, s. 182–219).

Ledelsen spiller en afgørende rolle i at sætte retningen og slå takten for håndteringen af det stadigt stigende flerkulturelle forældregrundlag i dagtilbud og skole, således at det ikke bliver op til den enkelte medarbejder at skulle (op)finde og legitimere en bestemt praksis i samarbejdet med nyankomne flygtninge-/indvandrerforældre.

For at sikre et gennemtænkt og sammenhængende forældresamarbejde er det derfor vigtigt, at ledelsen kan formulere dagtilbuddets/skolens vision, mål og principper, som forældresamarbejdet skal leve op til. Samtidig stiller den stigende mangfoldighed i forældregruppen krav til ledelsen om at kunne håndtere refleksive forandrings- og udviklingsprocesser, der proaktivt tager hånd om det flerkulturelle forældregrundlag (Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration, 2010, s. 30). Indadtil betyder det, at ledelsen skal kunne facilitere videndeling mellem medarbejderne og fremme en kollektiv kompetenceudvikling. Udadtil betyder det, at ledelsen skal kommunikere dagtilbuddets/skolens vision, mål og principper på en sådan måde, at forældrene føler sig inviteret til at indgå i samarbejdet.

Strategier til håndtering af et flerkulturelt forældregrundlag

I den indledende erfaringsopsamling under udviklingsprojektet, *Dette virker på vores skole*, udførte man blandt andet en spørgeskemaundersøgelse blandt skoleledere vedrørende deres



værdiorientering i håndteringen af et flerkulturelt elevgrundlag. Det viste sig, at 70 % af skolelederne var helt eller delvist enige i, at dansk kultur skal være højere prioriteret end andre kulturer (Undervisningsministeriet, Rambøll Management, & UC2, 2007, s. 96). På den anden side vurderede 75 % af lederne, at de pædagogiske metoder skulle tilpasses det flerkulturelle elevgrundlag (Undervisningsministeriet m.fl., 2007, s. 97).

Umiddelbart fremstår disse tal lidt paradoksale, for hvordan kan man prioritere en kultur højere end andre kulturer og samtidig mene, at pædagogikken skal tilpasses en flerkulturel målgruppe? Men i praksis kan forskellige logikker og praksisformer sagtens "fungere side om side", som skoleleder Birgit L. Andersen skriver i et blog-indlæg (2011). "Det betyder at organisationens forskellige elementer kan fungere, uden at der er sammenhæng imellem dem, imellem det man siger, det man beslutter og det man rent faktisk gør" (Andersen, 2011).

Således viser erfaringsopsamlingen også (Undervisningsministeriet m.fl., 2007, s. 100–101), at 80 % af alle de undersøgte skoler befinder sig i kategorien af "rummelige skoler", der på pragmatisk vis tilpasser hverdagen og finder praktiske løsninger mht. til fx badning efter idræt og fødselsdage, samtidig med at de promoverer dansk kultur som det, der skal binde elever og forældre sammen.

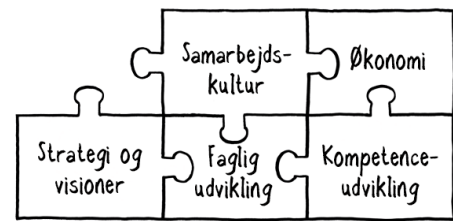
Disse tal peger på, hvor vigtigt det er, at ledelsen i dagtilbud og skole er tydelige i deres strategi for håndtering af et flerkulturelt børne- og forældregrundlag, da det ellers kan blive flertydigt eller ligefrem utydeligt, hvilke værdier medarbejdere og forældre skal orientere sig efter i samarbejdet.

I erfaringsopsamlingens analyse af flerkulturelle skolers værdiorienteringer har man identificeret et kontinuum af strategier (Undervisningsministeriet m.fl., 2007, s. 98–100). I den ene ende af kontinuummet ligger en strategi om at indlemme mangfoldigheden i et dansk værdisæt og bibringe flygtninge-/indvandrerforældre forståelse for det at være forældre i en *dansk* skole. Inden for denne værdiorientering finder vi kategorien, "den monokulturelle skole".

I den anden ende af kontinuummet finder vi en strategi, der fremhæver mangfoldigheden i medarbejder-, elev- og forældregruppen mhp. at fremme en gensidig integrationsproces. Her dominerer kategorien, "den symbolsk flerkulturelle skole", hvor man forsøger at bringe mangfoldigheden i spil ved symbolske handlinger som temaugle og andre skolearrangementer (Undervisningsministeriet m.fl., 2007, s. 107).

Midt imellem strategien for den monokulturelle skole og den symbolsk flerkulturelle skole finder vi "den rummelige skole", som netop repræsenterer ovenfor nævnte pragmatiske tilpasningsstrategi (Undervisningsministeriet m.fl., 2007, s. 105–106).

Hvis der skal etableres sammenhæng mellem det, man siger, og det, man gør, er det vigtigt, at ledelsen af dagtilbud/skoler går foran i tydeliggørelsen af, hvilken strategi for håndtering af et flerkulturelt forældregrundlag man arbejder ud fra. Dette vil i høj grad gøre det lettere for lærere,



pædagoger og dagplejere at møde nyankomne flygtninge-/indvanderforældre med en tydelig samarbejds-kultur og klare forventninger, der er legitimeret af en institutionaliseret strategi.

Mangfoldighedsledelse

I tillæg til en tydelig strategi for håndtering af et flerkulturelt forældregrundlag, kalder nutidens modtagelse af nyankomne flygtninge-/indvandrerfamilier i dagtilbud/skoler på en gentænkning af de sidste 20 års "logistiske diskurs" om det magiske antal etniske minoritetsfamilier en dagpleje, børnehave eller skole kan rumme, hvor det pædagogiske svar enten har været samling eller spredning af etniske minoritetsbørn (Padovan-Özdemir, 2016).

I denne gentænkning kan man med held lade sig inspirere af udviklingen inden for amerikansk mangfoldighedsledelse. Hvor det i 1970'erne handlede om ligestilling og lige repræsentation og derved om at øge mangfoldigheden i uddannelsesinstitutioner domineret af den hvide befolkning, har det siden slutningen af 1990'erne i højere grad handlet om, hvordan uddannelsesinstitutioner og virksomheder strategisk kunne få et større videnskæssigt og/eller økonomisk afkast, hvis man håndterede mangfoldigheden, så alle deltagere i praksisfællesskabet fik mulighed for at yde deres bedste (Mor-Barak, 2017; Padovan-Özdemir, 2016, s. 108).

I denne gentænkning af hvordan man ledelsesmæssigt kan håndtere et flerkulturelt forældregrundlag, fremstår mangfoldigheden som en forudsætning (frem for en forhindring) for at kunne udvikle det bedste pædagogiske tilbud. I denne mangfoldighedsledelsestænkning positioneres flygtninge-/indvanderforældre som *nødvendige og bidragende* deltagere i det pædagogiske praksisfællesskab.

Prøv øvelsen: Kilometertjek af mangfoldigheden

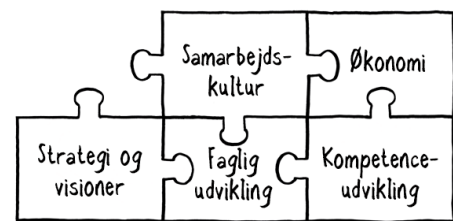
Men denne diskursændring kommer ikke af sig selv. Der skal en ledelsesmæssig vilje til at skabe forandring og forandringsprocessen bør ledes på involverende vis.

Involverende ledelse

Foruden at sikre kompetenceudvikling hos medarbejderne, er det en væsentlig og afgørende ledelsesmæssig opgave at rammesætte videndeling og samarbejde såvel internt som eksternt i institutionen, at facilitere løbende refleksioner over og evaluering af praksis, samt sikre organisatorisk forankring.

Læs interviewet med Birgit Andersen: På Strandgårdskolen i Ishøj arbejder med involverende ledelsesprocesser.

I Integrationsministeriets håndbog for samarbejde med etniske minoritetsforældre peges der på, at ledelsen må sikre fælles ejerskab til forældresamarbejdet blandt de professionelle såvel som forældre, "så samarbejdet bliver et fælles projekt" (Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og



Integration, 2010, s. 30). Når ledelsen i dagtilbud/skole således skal igangsætte og lede forandrings- og udviklingsprocesser, der involverer alle parter i samarbejdet, kan der med fordel trækkes på de gode erfaringer, der er med brugen af appreciative inquiry-metoden (AI) (Bjerring & Lindén, 2013).

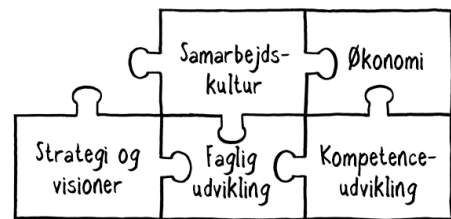
Denne anerkendende og involverende forandringsledelsesmetode er blevet udviklet og brugt verden over siden 1980'erne (Molly & Søholm, 2006). Grundlæggende handler AI om at skabe social forandring, der tager udgangspunkt i en given social konteksts positive ressourcer og fremkalder konstruktive forestillinger om fremtiden. Det handler altså i udgangspunktet om at engagere professionelle og forældre i at afdække egne succesfulde handlingsmønstre mhp. at aktivere disse ressourcer i forestillingen om og realiseringen af en bedre fælles fremtidig praksis.

Traditionel forandrings- og udviklingsledelse tager udgangspunkt i spørgsmål om hvilke problemer, samarbejdets deltagere har, hvad der er årsagen til disse problemer, og hvordan vi løser dem. Ud fra en socialkonstruktivistisk optik, skaber de spørgsmål, vi stiller os selv og vores omverden, vores forandringshorisont. Med AI-metoden gør man op med den problem-orienterede tilgang indenfor traditionel forandrings- og udviklingsledelse. I stedet søger man at facilitere en anerkendende afdækning af hvad der virker rigtig godt i forældresamarbejdet, hvorfor og hvordan den gode praksis virker, og hvordan man kan forstærke og bygge videre på det, der giver mening og skaber værdi og energi (Browne, 2012).

Man kan ofte finde AI-metoden omsat i 4D-modellen. Proces-modellen guider ledelsens facilitering af en anerkendende og involverende proces, der skaber positiv forandring, fremmer det fælles ejerskab og sikre den organisatoriske forankring af forandringen eller udviklingstiltagene. Grundlæggende handler procesmodellen om at føre deltagerne igennem forskellige faser, hvor man starter med at afdække meningsfulde praksisformer i det nuværende forældresamarbejde og udpege muligheder for udvikling og forbedring. På baggrund af denne afdækning formulerer deltagerne en vision for det fremtidige forældresamarbejde. Herefter skaber deltagerne en ramme for forandrings- og udviklingsarbejdet i form af grundlæggende pædagogiske værdier og principper, som den fremtidige praksis skal kunne leve op til. I den afsluttende fase designes og planlægges konkrete tiltag, som skal afprøves i praksis.

Prøv redskabet: 4D-modellen

Prøvehandlingen i praksis vil altid afføde ny viden og nye erfaringer, som kan være med til at forfine praksis. Derfor må AI-metoden og de nævnte procesmodeller forstås som iterative processer, som man gentager med jævne mellemrum i et dialogisk og udviklingsorienteret forældresamarbejde. – Ikke mindst fordi det flerkulturelle forældregrundlag hele tiden er i dynamisk forandring. Arbejder man med AI-processen som noget, der gennemføres i iterative loops, hvor man anerkender det, der virker, men også vejrer mulighederne for forandring og udvikling og faciliterer konkrete handlinger på disse muligheder, giver det ledelsen rig mulighed for hele tiden at følge op. Ledelsens opfølgning er afgørende for at udvikle prøvehandlinger



ikke bare bliver isolerede engangsforetagender, men kommer det samlede praksisfællesskab til gavn.

Prøv redskabet: Prøvehandlinger - Ledelse af små forandringer

Åbne og anerkendende spørgsmål

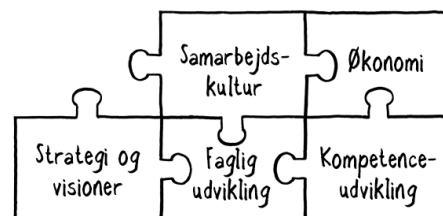
For at AI-metoden i praksis kan virke anerkendende og involverende overfor både de professionelle og forældrene, er det vigtigt, at ledelsen gør sig grundige overvejelser over, hvordan de formulerer de spørgsmål, som skal fremkalde medarbejdernes og forældrenes succeshistorier, ressourcer, drømme og engagement i konkrete prøvehandlinger i praksis. Spørgsmålene skal i udgangspunktet være åbne og anerkendende. Det bliver de ved, at man som leder formulerer spørgsmål, der

- bygger på positive antagelser (fx Hvad sætter du særligt pris på i vores forældresamarbejde?)
- taler til deltagernes følelser og personlige engagement (fx Hvad håber du på at kunne bidrage med i forældresamarbejdet?)
- fremkalder konkrete historier fra praksis (fx Når du tænker på det sidste forældremøde, hvad var så den helt store øjenåbner?)
- giver svar på noget, man ikke vidste i forvejen med forventningen om, at man kan lære noget nyt
- inspirerer deltagerne til at tænke i nye baner

(frit efter Browne, 2012, s. 41)

Prøv redskabet: On-stage coaching

Åbne og anerkendende spørgsmål er således styrende for hvilke erfaringer og idéer, der bliver aktiveret i AI-processen. Det er altså op til ledelsen at stille de gode spørgsmål, der kan give de bedste svar. Samtidig er det værd at bemærke, at sådanne gennemtænkte spørgsmål i høj grad også er med til at sikre en konstruktiv og anerkendende videndeling medarbejderne imellem og mellem medarbejdere og forældre.



Referencer:

- Andersen, B. L. (2011, juni 10). Den passende logik er ambitioner og forventninger. Hentet fra <http://denoffentlige.dk/blog/den-passende-logik-er-ambitioner-og-forventninger>.
- Bjerring, P. H., & Lindén, A. (2013). *Anerkendende procesøvelser: veje til engagement og forankring*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Browne, B. (2012, oktober). *Inspiring change*. Præsenteret ved Imagine VIA 2020, Aarhus.
- Harrits, G. S., & Østergaard Møller, M. (2016). *Forebyggelse og bekymring: i professionel praksis*. Letland: Hans Reitzels Forlag.
- Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. (2010). *Det gode skole-hjem samarbejde: håndbog i skole-hjem samarbejde med nydanske forældre*. København: Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration; Dafolo.
- Molly, A., & Søholm, T. M. (2006). Anerkendende udviklingsledelse: appreciative inquiry som grundtænkning i ledelse og en metodisk tilgang til udvikling og forandring. *Erhvervspsykologi*, 4(1), 52–74, 76.
- Mor-Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace* (Fourth Edition). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Padovan-Özdemir. (2016). Multikulturelle udfordringer. I R. Alenkær (Red.), *Inklusionsvejlederen. Del 1 - udvikling af fællesskaber* (s. 97–114). Denmark: Dafolo.
- Undervisningsministeriet, Rambøll Management, & UC2. (2007). *"Dette virker på vores skole" - Erfaringer fra skoler med mange tosprogede elever. Afrapportering på delprojekt 1*. København: Undervisningsministeriet.