



# 10

## FORTÆLLINGER OM SKOLELEDELSE

Praksiskatalog om ledelse af forandringer

---

## Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Ti skolelederfortællinger om ledelse af forandringer</b>	<b>5</b>
	<b>Susanne Oxvig Håkansson, Grønnevang Skole</b>	<b>5</b>
	"Vi skal have mod til at kigge på os selv"	
	Temaer: Pædagogisk udvikling, vision og kommunikation	
	<b>Kasper Føns, Tåsingeskolen</b>	<b>10</b>
	"Kulturforandring gør forskellen"	
	Temaer: Kulturforandring, kompetenceløft og bundlinjer	
	<b>Anette Leonhard, Kirkebakkeskolen</b>	<b>15</b>
	"Anerkend usikkerhed og fejl"	
	Temaer: Inddragelse af lokalsamfundet, videndeling, usikkerhed og fejl	
	<b>Ellis Andersen, Selsmoseskolen</b>	<b>19</b>
	"Når eventyren og perfektionisten mødes"	
	Temaer: Teamets roller, situationsbestemt ledelse og medejerskab	
	<b>Birte Sivertsen, Rungsted Skole</b>	<b>24</b>
	"Værdierne er det fælles kompas"	
	Temaer: Værdier, kompetenceudvikling, delegation og roller	
	<b>Søren Gullich, Fulsgangårdsskolen</b>	<b>29</b>
	"Ledelse af lærere er ledelse af ledere"	
	Temaer: Udviklingsfaser, relationer og opfølgende dialog	
	<b>Peter Hansen, Skørping Skole</b>	<b>34</b>
	"Det handler om at give slip"	
	Temaer: Sætte holdet, motivation og målopfyldelse	
	<b>Gorm Sæderup, Buskelundskolen</b>	<b>39</b>
	"Fremtidens skole for nutidens børn"	
	Temaer: Pædagogisk grundsyn, lærer- og pædagog samarbejde og aldersintegrerede fællesskaber	
	<b>Ole Kristensen, Frederiksberg Skole</b>	<b>43</b>
	"Forstør de positive fortællinger"	
	Temaer: Narrativ arbejde, afdelingslederens rolle, dialog og kommunikation	
	<b>Henrik Langer Carlsen, Ørestad Skole</b>	<b>47</b>
	"Vi gør det, vi siger, vi gør"	
	Temaer: Undervisningsdifferentiering, Teamsamarbejde og lærer-pædagog samarbejde	
<b>3.</b>	<b>Ledelse på tværs</b>	<b>52</b>



## Indledning

I august 2014 træder folkeskolereformen i kraft. Skolelederne vil de kommende år spille en afgørende rolle i skolernes reformarbejde. Det er skolelederne, der har det formelle ansvar for at udvikle en længere og varieret skoledag, så de ambitiøse nationale mål realiseres. På hver eneste skole i Danmark vil reformen betyde en lang række ændringer, hvor det er nødvendigt, at skolelederen i samarbejde med den øvrige skoleledelse offensivt og vedholdende formidler og faciliterer en række forandringer af praksis.

### De ti ledelsesfortællinger

I dette praksiskatalog har vi samlet ti fortællinger, hvor skoleledere fortæller om deres arbejde med forandring og udvikling af skolen. Formålet med fortællingerne er at inspirere skoleledere over hele landet til arbejdet med folkeskolereformen – og særligt den længere og mere varierede skoledag. I hver fortælling tages der afsæt i ét forandringsprojekt, som lederne har fundet relevant i forhold til reformen.

Fortællingerne kommer ikke hele vejen rundt om den konkrete forandringsproces, men stiller skarpt på udvalgte temaer. De ti ledelsesfortællinger supplerer hinanden, idet de sammen belyser en vifte af temaer, der er centrale i arbejdet med forandringsledelse og for arbejdet med folkeskolereformen. Oversigten nedenfor opsummerer disse temaer.

#### Temaer med relevans for forandringsledelse

- Visioner, mål og værdier
- Planlægning, opfølgning og dokumentation
- Kommunikation
- Roller og delegation
- Systematisk refleksion
- Relationer
- Motivation og medejerskab
- Videns- og kompetenceløft

#### Temaer med relevans for reformens indholdselementer

- Læringssyn og læringsmål
- Den længere og mere varierede skoledag
- Undervisningsdifferentiering
- Alternative tilgange til holddannelse
- Lærer- og pædagog samarbejde
- Den åbne skole
- Motion og bevægelse
- Inklusion

### Ledelse på tværs

Praksiskatalogets afsluttende afsnit – Ledelse på tværs – indeholder nogle tværgående betragtninger om, hvordan skoleledernes erfaringer kan perspektiveres i forhold til den ledelsesopgave, der forestår i relation til skolernes arbejde med udmøntning af folkeskolereformen.

De ti ledelsesfortællinger giver indikationer på en folkeskole, der i flere år har arbejdet med en række af de indholdsmæssige elementer, der bliver obligatoriske med reformen. Det betyder, at skolerne allerede har konkrete erfaringer – eksempelvis med den sammenhængende skoledag, motion og bevægelse, den åbne skole og lærer- og pædagog samarbejde – som skolelederne proaktivt kan anvende i det videre arbejde.

De ti ledelsesfortællinger viser også, at skolelederne er vant til – i et tillidsfuldt samarbejde med kommunale forvaltninger, det pædagogiske personale, elever og forældre – at kaste sig ud i ambitiøse forandringsprojekter.

Skolelederne er bevidste om, at ledelse af forandringer går på to ben. Lederne skal både mestre en styrende og retningsgivende ledelsestilgang, hvor de som kaptajnen sætter kursen og med afsæt i de givne rammer har fokus på at formidle en retning gennem skolens værdier og mål. De skal samtidig have fokus på en involverende og bemyndigende ledelsestilgang, hvor lederen gennem samarbejde, inddragelse og dialog samskaber meningsfulde forandringer med medarbejderne.

Lederne på tværs af fortællingerne kombinerer de to ledelsestilgange forskelligt og afhængigt af den konkrete situation. Der er ikke nogen opskrift på, hvordan de to tilgange kombineres. Denne indsigt er relevant i et reformperspektiv, hvor det vil være op til den enkelte leder at finde sin balance mellem de to tilgange.

### Om praksiskataloget

Praksiskataloget er bestilt af Undervisningsministeriet. KL, Skolelederforeningen og Børne- og Kulturchefforeningen har i projektets indledende fase været med til at kvalificere spørgerammen og bidraget med udvælgelsen af de ti skoleledere.

De udvalgte skoleledere er ledere på skoler, der kan inddeles i tre grupper. To skoler er nyetablerede skoler, to skoler har foretaget grundlæggende ændringer af skolens organisering, mens de seks øvrige skoler har arbejdet med mere afgrænsede forandringsprojekter af indholdsmæssig karakter. Skolerne fordeler sig i hele landet. Et fællestæk ved de ti skoler er, at de har gennemført forandringer og samtidig opnået gode skoleresultater.

Rambøll Management Consulting har forestået udarbejdelsen af praksiskataloget.

God læselyst!

# VI SKAL HAVE MOD TIL AT KIGGE PÅ OS SELV

At lede en skole handler for Susanne Oxvig Håkansson om hele tiden at have blik for, hvad der virker godt og med fordel kan udbredes, og hvad der fortjener at blive erstattet af noget andet. Kriteriet for, hvad der er god kvalitet, er børnenes læring og progression.

## Som skoleleder kan jeg sætte mit præg på samfundets vigtigste institution

„Vi skal hele tiden udvikle og nytænke. Man skal ikke gå rundt og bilde sig ind, at forandringen eller udviklingen stopper. Det har jeg brugt meget tid på at fortælle mine medarbejdere: I får ikke ro og fred. Vi skal hele tiden sørge for at få det gode med os og finde ud af, hvordan vi kan komme videre på en endnu bedre måde“. Ordene kommer fra Susanne Oxvig Håkansson, der er skoleleder på den nyligt fusionerede Grønnevang Skole i Hillerød Kommune.

Hun er skoleleder, fordi det giver hende mulighed for at skabe udvikling og sætte sit præg på samfundets vigtigste institution: Folkeskolen. „Folkeskolen er både et vigtigt og fantastisk sted. Det er her børn samles i mangfoldige fællesskaber. Jeg synes ikke, at der findes noget vigtigere sted. Det er simpelthen her, at sammenhængskraften, der efterfølgende skal afspejles ude i samfundet, skal dannes.“

For Susanne Oxvig Håkansson er det vigtigt, at skolen er et sted, hvor alle medarbejdere hver dag gør sig umage med at skabe den bedst mulige kvalitet i undervisningen. Det handler om at møde hvert enkelt barn der, hvor det er, og at skabe de bedst mulige rammer for læring. Det forudsætter, at det pædagogiske personale er gode til det relationelle, evner at lede klasserummet og er dygtige til deres fag. Lige nu læser hun John Hatties bog „Synlig læring“, og det betyder generelt meget for hende, at hun som leder hele tiden tilegner sig ny viden, så hun kan udvikle sin praksis og sætte den pædagogiske retning.

Hun er grundlæggende af den opfattelse, at skolens kvalitet kun forbedres, hvis skolens medarbejdere evner hele tiden at evaluere og justere egen praksis. Den medicin tager hun også selv. „Jeg tror grundlæggende ikke på, at man kan lave ret meget om på andre, hvis man ikke evner at se kritisk på sig selv. Det er en vigtig kompetence hos en leder, at man er villig til at reflektere, og at man er rigtig god til at kigge på ens egen rolle og spørge: Hvad kunne jeg have gjort anderledes? Det er meget min vej, og det er også det, jeg ønsker, at mine medarbejdere og mit ledelsesteam kan. At vi kigger på os selv.“

### GRØNNEVANG SKOLE, HILLERØD KOMMUNE

- **Skoleleder:** Susanne Oxvig Håkansson
- **Elevtal:** 1.200 elever
- **Medarbejderantal:** 200 medarbejdere, hvoraf de ni indgår i skolens ledelsesteam
- **Antal matrikler:** 3
- **Særlig indsats:** Skolefusion, hvor tre skoler bliver til en.





9 Man skal virkelig have en god historie og være god til at fortælle den. Kommunikationsdelen er særlig vigtig over for forældrene ...

## case

### Skolefusion

#### Skolefusionen som den ultimative ledelsesudfordring

Susanne Oxvig Håkansson har stor erfaring med forandrings- og udviklingsprocesser. Hun har næsten tyve års ledelseserfaring. Den største forandringsproces, hun har været med til at lede, var fusionen, der i juni 2012 førte til etableringen af Grønnevang Skole.

Fusionen var resultatet af et politisk ønske om at etablere en ny skolestruktur i Hillerød Kommune og hermed at sikre en bedre ressourceudnyttelse. Med den ramme som afsæt skabte Susanne Oxvig Håkansson sammen med skolelederen på naboskolen en helt ny skole med et nyt pædagogisk afsæt.

Susanne Oxvig Håkansson peger særligt på tre elementer – vision, kommunikation og følgeskab – i processen, der var afgørende for, at fusionen lykkedes.

#### *Visionen*

Så snart det politiske ønske blev kendt, gik Susanne Oxvig Håkansson sammen med naboskolens skoleleder for at analysere, hvordan de kunne udnytte det politiske ønske om en ny skolestruktur til at skabe en helt ny skole, der ikke bare var større, men også kvalitetsmæssigt bedre.

„Begge skoler – og særligt den ene – var i udgangspunktet udfordret, og der var brug for, at både børne- og forældregrupper blev blandet på en anden måde. Vi satte os ned uden at sige det til nogen og tænkte visionen igennem. Grundtanken var, at vi ville lave en ny skole, der tog afsæt i elevernes motivation. Det forudsatte, at vi greb arbejdet an på en helt anden måde, og ikke mindst at vi kunne undgå, at de store børn mistede motivationen og lysten til at gå i skole.“

Visionen var enkel. Indskolingsskolen skulle være en skole med fokus på bevægelse som en del af hverdagen, mens udskolingsskolen var bygget op om et antal linjer, hvor elevernes valg af linje skulle være den motiverende kraft.

#### *Kommunikation af visionen*

„Man skal virkelig have en god historie og være god til at fortælle den. Kommunikationsdelen er særlig vigtig over for forældrene, men også i forhold til medarbejderne. Den er rigtig vigtig.“

„Vi fortalte historien alle steder, vi kunne komme til det. Forvaltningen blev inddraget, og de stillede mange kritiske spørgsmål og udfordrede os. Det havde vi brug

for. Dernæst fortalte vi den til forældrebestyrelserne. Det var i forældregruppen, vi oplevede den største modvind. Modstanden var særligt udtalt på den ene skole, hvor der ikke var den store lyst til ideen om at blande eleverne på tværs af distrikter. Så forelagde vi visionen for medarbejderne, der godt kunne se ideen." Det er tydeligt, at Susanne Oxvig Håkansson er meget bevidst om, at kommunikationen skal ske i respekt for den ledelseskæde, der kendetegner den kommunale organisation. Alle parter bliver inddraget. Rækkefølgen er ikke tilfældig, men respekterer det formelle hierarki. Hun understreger desuden betydningen af at bruge kommunikation til at få ny viden og inspiration til at kvalificere de konkrete løsninger, der skal udvikles undervejs – dog uden at det sker på bekostning af den grundlæggende pædagogiske ide, der kommer til udtryk i visionen, der holder hele vejen igennem.

„Jeg har aldrig i mit liv stået i så meget stormvejr, som i det år der. Men vi stod fast. Vi havde modet til det. Det kræver mod at lave forandringer. Det ved man jo godt, og det kan jeg også kun skrive under på. Vi lykkedes med kommunikationen, og det endte med, at det blev, som vi ville have det.“

### Følgeskab

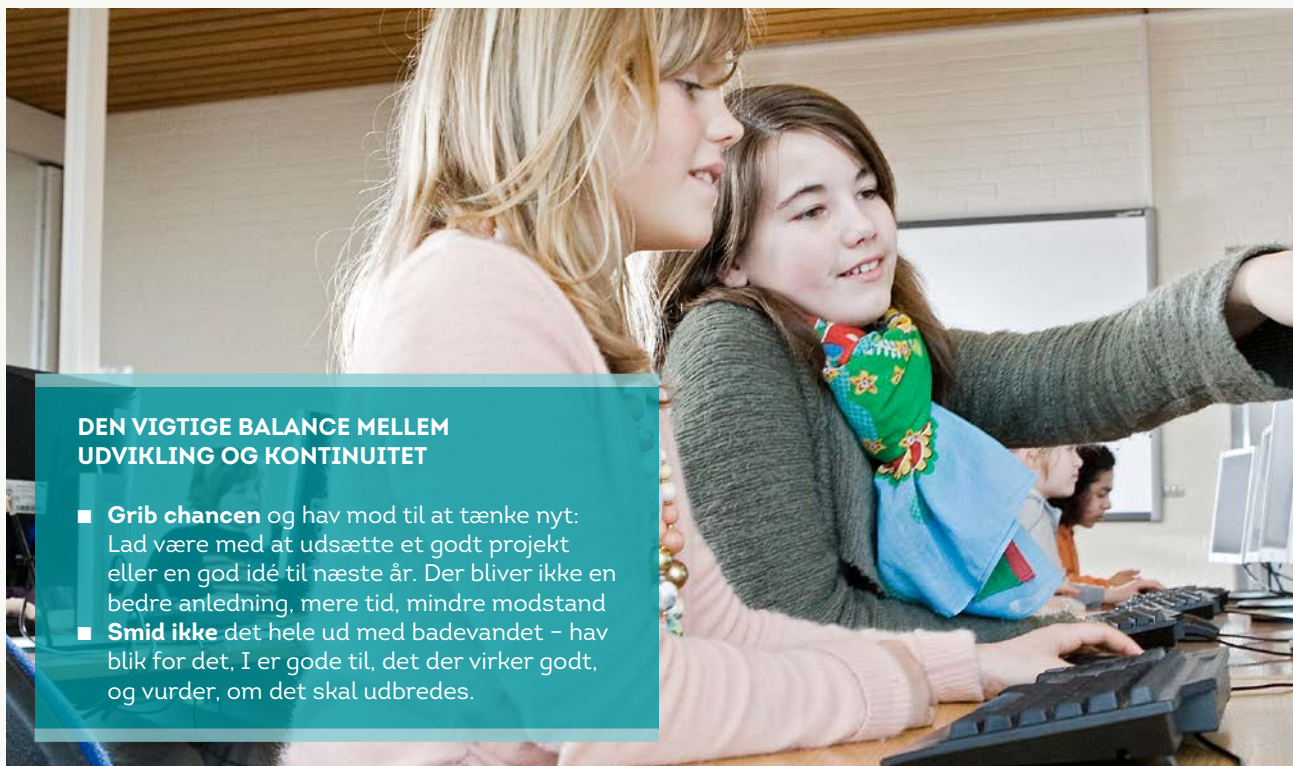
„Vi startede skolen den 1. juni 2012. Det var et fantastisk scoop. Tanken var, at alle skulle kunne gå roligt på sommerferie. Det var vores mål. Hverken børn eller medarbejdere skulle frygte det her.“

Forud for skolestarten var gået måneders forberedelse med en ny fordeling af skolens lærere på skolens tre lokaliteter, en ny fagfordeling, nydannede klasser osv.

„Vi var virkelig ledere på den her skole. Mere end jeg tror, at mange vover og tør. Men vi gjorde det. Vi tog ledelsen på os. Vi sagde: Medarbejderne på skolerne skal blandes på nye måder, det er os, der laver fagfordelingen. Meningsskabende kommunikation hele vejen igennem har været vigtig, vigtig, vigtig. Vi kunne forklare os tydeligt, så der var en gennemsigtig proces. Og så var vi meget bevidste om, at forudsætningen for succes var, at vi fik følgeskab. At medarbejderne kunne se ideen, forstå meningen og følge efter os. Vi har hele tiden været meget bevidste om, hvem i medarbejdergruppen der var vores faste følgere. Vi havde to tillidsmænd. De har været meget vigtige at være i dialog med og vores MED-udvalg og pædagogiske udvalg var også meget inddraget. Så det er den der bevidsthed om hele tiden at sørge for en tæt inddragelse af de rigtige mennesker og så lade dem gøre arbejdet.“

### Forandring tager tid

Med fusionen var medarbejderne på de tre skoler blevet blandet på en helt ny måde. Derfor er der efter fusionen gjort et stort arbejde for at få medarbejderne til at acceptere forskelligheder. „Det tog faktisk et års tid, før medarbejderne begyndte at blande sig ved bordene. Vi har skullet lave meget arbejde, der handler om kulturarbejde. Nogle siger, at forandringsprocesser tager fem år, før forandringen er fuldstændig implementeret. Det, tror jeg sådan set, er rigtig nok.“



### DEN VIGTIGE BALANCE MELLEM UDVIKLING OG KONTINUITET

- **Grib chancen** og hav mod til at tænke nyt: Lad være med at udsætte et godt projekt eller en god idé til næste år. Der bliver ikke en bedre anledning, mere tid, mindre modstand
- **Smid ikke** det hele ud med badevandet – hav blik for det, I er gode til, det der virker godt, og vurder, om det skal udbredes.



## Den tillidsskabende dialog som et grundlæggende redskab

Det er meget vigtigt for Susanne Oxvig Håkansson, at kommunikationen i hverdagen går to veje. Hun prioriterer og værdsætter den respektfulde dialog, hvor begge parter lytter, er autentiske og tager hinanden seriøst.

„Jeg tror grundlæggende, at folk har tillid til mig. Jeg er meget åben og tydelig i forhold til min holdning til tingene. Jeg tror, at jeg behandler folk respektfuldt. Jeg lægger vægt på, at alle skal have lov til at have en anden mening, og der skal være plads til en dialog om det. Mine medarbejdere ved, hvor de har mig. Det giver tillid. Jeg er autentisk og engageret. Jeg er her med mine kompetencer og min viden. De har tillid til, at jeg vil det bedste for dem og for vores skole. Jeg overrumpler dem aldrig.“

„Det er også meget vigtigt, at man vælger sine ord med omhu, når man står over for en stor forsamling. At de kan mærke, at man er der, at man vil dem, at man respekterer dem, at man gerne vil svare på deres spørgsmål, og også selv siger, at det her, synes jeg, er rigtig svært.“

### Både i det store og det små

Den tillidsskabende dialog er et særkende, en personlig stil, som Susanne Oxvig Håkansson praktiserer, uanset om det er det store møde, hvor alle skolens medarbejdere er samlet, eller i den spontane samtale.

„På de store møder, hvor vi er mange samlet, er jeg bevidst om at signalere, at jeg gerne vil høre, hvad det er, de siger, og at jeg bringer det med videre. Det er ikke altid, at jeg svarer eller kommenterer på det, jeg hører, men jeg sørger for, at budskabet eller spørgsmålet kommer med videre. Det skal medarbejderen kunne se. Det kan de fx se ved, at det, de siger, bliver skrevet ned på en tavle. Og det bliver bragt med videre, det bliver samlet, og det bliver udgivet, så alle kan se, hvilke spørgsmål og overvejelser der har været blandt medarbejderne.“

### Er det muligt at prioritere i en travl hverdag?

Jeg er ikke travl, når jeg først sidder i rummet. Jeg har rigtig mange medarbejdere, der siger: Har du ikke lige fem minutter? Jeg finder tiden til det. Og jeg flytter gerne noget andet. Fordi jeg synes, det er vigtigt, hvis jeg kan mærke, at det er vigtigt for den pågældende. Det giver mig selvfølgelig også meget arbejde, men jeg synes, det er vigtigt. Jeg får mange positive tilbagemeldinger, hvor mine kolleger takker for en samtale. På den måde får jeg jo hurtigt feedback på min stil og kan se, at folk er glade og værdsætter dialogen.“



**I det små handler det om at invitere folk ind og spørger, hvad er det, du har på hjertet, lad mig lytte til dig, lad mig høre, hvad du siger ...**

### BØGER, DER HAR INSPIRERET SUSANNE OXVIG HÅKANSSONS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- Bo Vestergaard (2013): Fair Proces
- John Hattie (2013): Synlig læring
- James Nottingham(2013): Nøglen til læring
- Grethe Andersen (2008): Anerkendende skoleledelse
- Birthe og Lars Qvortrup (2006): Ledelsens mirakel.





## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL SUSANNE OXVIG HÅKANSSON

### 1. Hvad ser du som den største udfordring?

„Skolelederens ændrede rolle er en af de store udfordringer. Vi skal både støtte og presse vores medarbejdere. Det kræver jo fantastisk stor nærhed. Vi skal være garanterne for, at der er kvalitet i det, der sker i undervisningen. Vi skal lede læringen, så alle elever – også de socialt svage børn – løftes mere.“

### 2. Hvordan vil du arbejde med det?

„Ledelsen skal være god til at kommunikere, hvad vi ønsker af vores medarbejdere. Vi vil stille skarpt på kompetenceudvikling af dem alle inden for væsentlige områder som målfastsættelse, at sætte mål for alle elevernes læring og evaluering.“

Vi vil arbejde videre med kollegavejledning, som vi er i gang med, med fokus på den gode undervisning. Det professionelle samarbejde skal sættes i system. Ledelsen skal vise vejen, være tæt på processerne, og vi skal være mere instruerende i vores ledelsesstil.“

### 3. Hvad vil du helst lykkes med?

„Så håber jeg, at jeg har en skole, hvor man samarbejder meget, hvor man deler viden med hinanden, hvor man reflekterer sammen, hvor man har sparring om svære ting, hvor man deler sine forberedelser med andre, hvor læringen er i centrum i alt, hvad vi laver.“

„Vi spørger ikke længere, hvad skal vi lave her? Vi spørger, hvad skal vi lære? Det, håber jeg, vil gennemsyre alle samtaler og alt samarbejde – fx i samarbejdet mellem lærere og pædagoger. Hvad skal børnene lære her? Så vi skal have skabt en endnu bedre lærende organisation, hvor vi lærer af hinanden, og hvor læring er i centrum, og hvor det forhåbentligt giver os god arbejdsglæde og god dynamik. Alt det som også hører hjemme her, hvis man skal have et værdifuldt arbejdsliv.“

# KULTUR- FORANDRING GØR FORSKELLEN

Skoleleder Kasper Føns mener, at kulturforandringer er vanskelige, men det er også det mest virkningsfulde. De sidste to år har han inddraget det i arbejdet med at fremme inkluderende læringsfællesskaber. En indsats, der har båret frugt i forhold til skolens fem bundlinjer.

„Jeg synes, at skolen er voldsomt udfordret af den kultur, der har præget den de sidste mange år. Der har været for meget snak om, hvordan medarbejdernes forhold er frem for at have mere fokus på vores kerneopgave – eleverne. Det er noget, jeg siger højt som leder: Jeg er ikke primært ansat som lærernes mand, jeg er ansat som børnenes advokat. Det er ikke fordi, det er en kamp imellem voksne og børn, men det er et spørgsmål om, hvor man lægger sit fokus, og jeg synes, skolen har haft for meget fokus på medarbejdernes behov. Selvfølgelig skal medarbejdere trives og plejes for at yde på et højt niveau. Det handler blot om at turde sige højt, at vi kun er ansat på skolen, fordi der er elever, og det er deres behov, der skal være styrende for vores handlinger.“

Skoleleder Kasper Føns er ikke bange for at melde klart ud, når han skal svare på, hvad det er, der er drivkraften i hans arbejde. Han fik jobbet som skoleleder for Svendborg Kommunes største skole for to år siden. I de to år har han stået i spidsen for en gennemgribende

ændring af skolens inklusionsindsats fra at være symptombeholdende og reaktiv til at være forebyggende. Han betegner det selv som en reform af medarbejdernes tankegang og pædagogiske praksis.

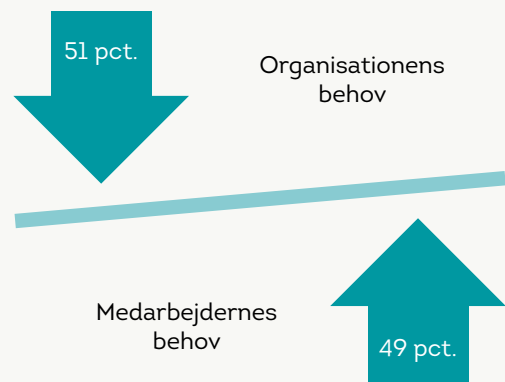
### *Kulturforandring er vanskelig, men virkningsfuld*

For Kasper Føns handlede den ændrede tilgang til inklusion i første omgang om at afvikle en gammel forståelse og skabe en ny fælles forståelse – en konkurrerende platform til den gamle praksis.

Som en del af processen frem mod en forebyggende indsats blev skolens læringscenter og hele it-indsatsen tænkt ind i et samlet ressourcecenter, hvis opgave blev at varetage både faglig og social inklusion. Målet var at skabe en ny institution i skolen.

## TÅSINGESKOLEN – SVENDBORG KOMMUNE

- **Skoleleder:** Kasper Føns
- **Elevtal:** 809 elever
- **Medarbejderantal:** 170 heraf ni i ledelsesteamet
- **Antal matrikler:** 2
- **Særlig indsats:** Helhedsskole, Idrætsskole.



## case

## Forandring af skolens arbejde med inklusion

*Kan du prøve at beskrive, hvordan du helt konkret griber arbejdet med at ændre inklusionsindsatsen an?*

„Helt konkret, så tog jeg fat i tre ledere, vores leder i centerafdelingen, vores udviklingsleder og den kommende leder af ressourcecenteret. Vi satte os ned og formulerede, hvordan ressourcecenteret skulle bygges op, og hvilke indsatser det skulle varetage. Vi udarbejdede også en oversigt over, hvilke medarbejdere der havde spidskompetencer inden for området, samt hvor mange der skulle være tilknyttet centeret.“

„Derefter udarbejdede vi en teoretisk platform. Vi prøvede at beskrive, hvilke kompetencer man skal besidde for at kunne arbejde med inkluderende læringsfællesskaber. Helt konkret beskrev vi otte områder, man skal mestre for at kunne arbejde på Tåsingeskolen og samarbejde med ressourcecentret. En illustration af den tænkning, som vi gerne ville have personalet skulle have i fremtiden.“

Parallelt med arbejdet med at beskrive indhold og arbejdsopgaver for ressourcecenteret, igangsætter Kasper Føns en proces i ledelsesteamet.

„Jeg begyndte helt konkret at arbejde med det fysiske rum – jeg begyndte at visualisere tænkningen i vores møderum på ledelsesgangen. Det vil sige, at vi opsatte statements, der illustrerede en anderledes måde at tænke på. Man er nødt til at starte i sit ledelsesteam. En ting var, at jeg havde tre ledere, der beskæftigede sig konkret med ressourcecenteret, men hele ledelsen skulle kunne forstå den her forandring, for ellers kunne de ikke gå ud og italesætte den.“

„Vi valgte derfor også at lave et lederseminar, hvor vi udarbejdede Tåsingeskolens faglige ledelsesgrundlag. Her beskrev vi, hvordan vi forstår og tænker om ledelse generelt, samt hvordan man understøtter en anderledes måde at tænke inkluderende læringsfællesskaber på.“

*Hvordan får du resten af personalegruppen inddraget?*

„Vi kaldte folk ind til personalemøde, og så orienterede vi dem om, at vi ville etablere et ressourcecenter med nogle nye indsatsområder. Vi gjorde meget ud af at understrege, at de ressourcepersoner, der hidtil har været, fx AKT, it-vejleder, inklusionsvejleder mv., ikke var koblet af opgaven, men koblet ind i en ny organisation i organisationen.“

„Den tænkning, som vi ønskede implementeret i praksis, visualiserede vi ved hjælp af døre. Døre, som man skal gå ind ad i arbejdet med inkluderende læringsfællesskaber, og som understøtter tænkningen bag ressourcecenteret. I forlængelse heraf satte vi kompetenceudvikling i gang inden for de otte områder, vi ønskede, at personalet mestrede.“

*Hvad signalerer det?*

„Tydelig ledelse. At man som leder tør tage ansvar og sige, at det er lige nøjagtig de her redskaber, vi tror, vil give effekten på skolen. Vi kunne have taget mange andre valg, men nu er det det her valg, der gælder.“

*Men det var vel ikke alle medarbejdere, der sad og klappede i deres hænder og uden videre ændrede tænkning og praksis. Hvordan fulgte du op?*

„Min opgave er at lede mellemledere på skolen her. At få dem til at følge op. Det er vigtigt, at man som mellemleder tør gå ud og intervenere.“

„Vi lever i et frit land, hvor man må sige, lige hvad man vil, men en vigtig (mellem)lederopgave er at turde gå ud og konfrontere den modsatte tænkning af den, vi ønsker. Når nogen parkerer organisationens udvikling og siger, det gider vi ikke, det duer ikke, så vil jeg rigtig gerne have, at mine mellemledere stiller spørgsmål ved det og diskuterer med folk. Det kræver, at vores mellemledere er stærke i forståelsen og tænkningen, at de faktisk kan leve det ud i virkeligheden.“

*Kompetenceløftet ser ud til at have spillet en stor rolle i arbejdet med at ændre kultur og tænkning. Hvordan fik skolen råd?*

„Kompetenceløftet er afgørende. Umiddelbart er man nødt til at finde ressourcer i sit eget system. Man er nødt til at afvikle noget, hvis man vil udvikle noget andet. Det må være kunstgrebet. Hos os handler det altså om, at vi i langt højere grad arbejder forebyggende og dermed ikke bruger så mange ressourcer på at støtte elever, der har fået problemer. Jeg ved, det er nemt at sige, når man er leder på så stor en skole som den her, men jeg vil vove den påstand, at enhver skole har muligheder.“





### EKSEMPLER PÅ SKOLENS KOMPETENCELØFT

- **Cooperative learning (CL).** Alle lærere har mulighed for et individuelt forløb med en cooperative learning-instruktør + tre fælles afdelingsmøder. Samlet 16 timer pr. lærer
- **Relationskompetence.** Alle teams på skolen har haft tre forløb om udvikling af relationskompetence. Samlet 6 timer pr. lærer
- **Systemanalyse og pædagogik (SP).** Løbende kompetenceudvikling for SP-tovholdere
- **It og medier.** Skolens it- og mediefolk gennemfører 15-20 cafemøder om året, som medarbejderne kan melde sig til
- **Medier i undervisningen.** 20 timer pr. medarbejder til kompetenceudvikling inden for medier i undervisningen over de sidste 2 år
- **Forståelse af de kommunale systemer.** Skolen har brugt en række personalemøder på at gennemgå og drøfte de kommunale systemer, som skolen indgår i. Herunder skoleforvaltning, familieafdeling, socialrådgiverens rolle m.v.

„Det er et vilkår, at skoleområdet er et system med knappe ressourcer, så det er en stor udfordring som leder at få skaffet udviklingsmidler. Det er noget, jeg har diskuteret med mange kolleger rundt omkring. For mig at se handler det meget om forforståelse. Hvis vores forforståelse som skoleledere er, at skolen kun kan fungere på én måde, så er det en udfordring at få frigjort ressourcer. Jeg ved godt, det er en lidt provokerende holdning, men det handler om at frisætte sig fra sin forforståelse. Der ligger ressourcer gemt, hvis man tør tænke skole på en ny måde.“

### Bundlinjen tæller

Et af de ledelsesværktøjer, man gør brug af på Tåsin-skole, er fem bundlinjer. En, der fokuserer på elevens læring, de faglige resultater. En, der handler om trivsel

hos elever og personale. En, der fokuserer på tilfredshed hos henholdsvis forældre og politikere. Og endelig en, der handler om økonomi. De fem bundlinjer bringes i spil, når ledelsen skal vurdere resultatet af skolens arbejde.

*Kan du fortælle lidt om, hvordan du og dit ledelsesteam arbejder med bundlinjer, når I vurderer, om der kommer det ønskede resultat ud af fx arbejdet med inkluderende læringsmiljøer?*

„Alt det, vi laver, skal have effekt på bundlinjerne, og det er her, vi snakker strategisk ledelse. Når vi sætter nogle ting i gang, så er vi nødt til hele tiden at have fokus på, hvor det ender i forhold til de bundlinjer, vi har opstillet. Hvis vi ikke kan se, at det har en direkte effekt, så stopper vi det.“

„En af bundlinjerne er fx forældretilfredshed. Er den blevet bedre efter omlægningen til inkluderende læringsmiljøer? Det vil jeg jo mene, for vi kan noget helt andet, og vi kan meget for mange flere børn. Vi har dog ikke spurgt forældrene direkte, men jeg kan se, at vores bestyrelse er meget tilfreds. Jeg ved også fra min chef, at politikerne og forvaltningen synes, det er en rigtig god idé.“

### BØGER, DER HAR INSPIRERET KASPER FØNS' ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- Carsten Hornstrup, Jesper Loehr-Petersen, Allan J. Vinther, Jørgen Madsen & Thomas Johansen (2005): Systemisk ledelse - Den reflekterende praktiker
- Gary Hamel (2008): Fremtidens ledelse - sådan skabes langtidsholdbar succes.

„En anden bundlinje er økonomi, og der kan vi se en hel klar effekt. Vi har sparet mellem 30 og 35 pct. af den ressource, som skolen tidligere brugte på specialundervisning. Penge, vi bl.a. har brugt på kompetenceudvikling.“

#### *Hvad med medarbejdernes triusel?*

„Der har jeg et helt konkret parameter. Jeg har ikke længere lærere/pædagoger, der kommer og beder om ressourcer. For mig at se er det hele essensen i det her. Der er ikke længere et ledelsesmæssigt pres på os for at skaffe flere ressourcer. Det, tror jeg, er det vigtigste tegn, for det er det første, man ville opdage som ledelse.“

„Det er klart, at hvis man som medarbejder står og føler, at man ikke kan løse opgaven, så vil man efterspørge mere viden, flere ressourcer, mere støtte. Og det er ikke fordi, den her skole ikke har udfordringer på rigtig mange områder, men ikke her.“

#### *Og hvad med elevernes triusel og læring?*

„Det er helt klart et element. Jeg har et meget konkret billede. Vi har tidligere oplevet, at der var en del elever, ikke mindst i udskoling, som ikke kom i skole, som faldt lidt ud af systemet. Det betyder samlet set rigtig meget for en skoles resultat, når du måler på karakterer, hvis en 8 til 10 pct. af eleverne ikke trives og ikke deltager i undervisningen.“

„Ressourcecenteret har iværksat en indsats i udskoling med fokus på denne problemstilling, og pt. har vi alle elever i skole. Det betyder ikke nødvendigvis, at vores resultater bliver gode, men jeg ved jo, at når man kommer i skole og følger undervisningen, så får man trods alt noget bedre resultater, end hvis man ikke er i skole.“

„Nu er det kun andet år, at vi har sat det her i værk, så vores resultatstatistik er ikke så stærk endnu, men jeg føler mig voldsomt overbevist om, at til sommer, når vi ser på vores karakterer, så vil man se en positiv udvikling.“

### Når børn er i spil

Kasper Føns er opmærksom på, at arbejdet med at ændre en kultur indeholder en lang række potentielle og samtidig konstruktive konflikter. Konflikter, der skærper dialogen om de valg, man tager, og den praksis, der finder sted ude i klasselokalet. En kulturændring eller en forandringsproces indebærer samtidig en række udfordringer, hvor én er særlig vigtig at have sig for øje.

„Det samme gør sig gældende i relation til den kommende folkeskolereform, og det er noget, som vi skal tage meget alvorligt. En udviklingsproces tager tid, og det kan godt være, at vi voksne skal lave en hel masse om, men der må ikke gå to år, hvor vi yder mindre.“

„Den store udfordring bliver at lave den her forandringsproces, uden at der er energitab for børnene undervejs – de skal fortsat have en maksimal ydelse. Det er en stor og vigtig forpligtelse for os skoleledere i den kommende tid.“



En udviklingsproces tager tid, og det kan godt være, at vi voksne skal lave en hel masse om, men der må ikke gå to år, hvor vi yder mindre. Den store udfordring bliver at lave den her forandringsproces, uden at der er energitab for børnene undervejs – de skal fortsat have en maksimal ydelse.



## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL KASPER FØNS



### 1. Hvad ser du som den største udfordring?

„Den største og vigtigste udfordring er at skære reformens mange sider og intentioner ned til noget, der giver mening for den enkelte lærer onsdag formiddag ude i klassen. Det betyder, at mange af de intentioner, som er i reformen, de skal omsættes til nogle redskaber på de enkelte skoler, som man kan handle ud fra.“

„Alt for ofte har der været forandringsprocesser, hvor man bare hiver noget nyt ned over hovedet på lærerne og siger: Prøv lige at arbejde med det her! Hvis man som leder ikke hjælper med at omsætte det til noget, som er meget konkret og anvendeligt, så giver det ikke mening. Så er det simpelthen for komplekst. Og så forstår jeg godt, at man ikke kan forholde sig til det som lærer.“

### 2. Hvordan arbejder du med det?

„For at skabe enkelthed for de ansatte har vi valgt at afbillede hele reformen på et A4-ark, hvor vi tegner reformens hovedelementer op. Det er med til at skabe et overblik over skolereformen, og det giver os et fundament, som vi kan diskutere forståelsen af indholdet ud fra. I sidste ende tager vi stilling til konkrete værktøjer, der skal understøtte processen, fx elevsamtaler. Så nedsætter vi en arbejdsgruppe, der skal komme med forslag til nogle klare retningslinjer for, hvornår man holder samtalen, hvad formålet er, og hvordan man kan gøre det.“

„Vi prøver at styre processen og hjælpe lærerne på vej, ellers bliver det for „fluffy“ og svævende at skulle forholde sig til. Det skaber også et dårligt psykisk arbejdsmiljø.“

### 3. Hvad vil du helst lykkes med?

„Jeg vil allerhelst lykkes med, at alle elever bliver så dygtige, som de kan. At vi går fra, at klassen fungerer, at elevgruppen fungerer, til at vi får et individuelt forhold til vores elever.“

„Jeg vil gerne være så positiv, med fare for at lyde naiv, at hvis vi kommer frem til, at vi har et forhold til den enkelte elev og vi italesætter den enkelte elev, så tror jeg på, at vi kommer til at gøre en kæmpe forskel.“

„Vi har talt om undervisningsdifferentiering i, jeg ved ikke hvor mange år, men hvad har vi gjort for at hjælpe læreren? Hvad har vi opstillet af redskaber og metoder? Hvad har vi givet af kompetenceudvikling? Hvordan har vi diskuteret med lærerne? Hvilke processer har vi kørt for at gøre det muligt for dem at differentiere? Er vi kommet til at bede dem om at forholde sig til et ekstremt svævende begreb, som ikke er handleorienteret?“

„Jeg tænker, at reformen og indførelsen af fx læringsmål på flere niveauer kommer til at gøre en forskel. Og forhåbentlig får vi opstillet de redskaber og metoder, der skal til.“



# ANERKEND USIKKERHED OG FEJL

At udholde usikkerheden er en vigtig del af at lære og udvikle sig. Det gælder ikke kun for børnene, men også for skoleleder Anette Leonhard og hendes medarbejdere. Hun italesætter og anerkender usikkerheden, da genkendelsen af usikkerheden hos de voksne kan forfine empatien og forståelsen af børnenes situation.

## Vi laver fejl og lærer af det

Skolelederopgaven indeholder ifølge Anette Leonhard fra Kirkebakkeskolen i Vejle grundlæggende to ting. „For det første skal du være tydelig med, hvad du vil. Du skal have en ambitiøs vision for skolen, der afspejler en forståelse af den udvikling, samfundet bevæger sig i. For det andet skal du være bevidst om måden, du leder på.“ Og her er det for Anette Leonhard afgørende at være lyttende, inddragende og ordentlig. Hun har været skoleleder i otte år på en skole med det, hun selv karakteriserer som et blandet elevgrundlag. Hun sætter to ord på skolens kultur: Åbenhed og nysgerrighed.

### Hvorfor er de to værdier særligt vigtige?

„Det er vigtigt, at vi har den her åbenhed og nysgerrighed over for andre. Det gælder på skolen og uden for skolen. Vi skal støtte hinanden og bakke op om nye ideer – også de ideer, vi ikke selv har fået. Det er vigtige elementer i samspejlet med andre.“

Anne Leonhard peger imidlertid også på, at der er en mere indadrettet dimension i begge værdier. For skal man udvikle sig i sin lederrolle eller i det pædagogiske arbejde med børnene, så skal man turde vende åbenheden og nysgerrigheden indad.

„Hvis man vil udvikle noget nyt og arbejde kreativt, så forudsætter det, at man er villig til at bevæge sig ud i felter, hvor man ikke ved, om man lykkes. Man skal turde lave fejl og kigge på fejlene og lære af dem.“

Derfor har ledelsen på Kirkebakkeskolen arbejdet med at italesætte en kultur, hvor der også er stor åbenhed om de fejl, der begås i hverdagen. Det gælder ikke bare internt, men også over for forældrene.

„Vi har lige haft Åbent Hus for forældrene til børnene i de kommende 0. klasser. Noget af det første, jeg fortæller dem, er, hvad de kan forvente af skole. Jeg understreger blandt andet, at hvis børnene kommer til at gå på skolen i ti år, så vil der opstå situationer, hvor vi laver fejl. Det er ikke noget, vi gør tilsigtet, men hvis det sker, ønsker vi, at forældrene kommer og taler med os, så vi kan lære af det.“

Den systematiske refleksion og videndelingen om såvel fejl og succeser er ifølge Anette Leonhard vigtig. Hun peger på, at digitaliseringen på skolen bidrager til at understøtte videndelingen i personalet på en ny måde. „Videndelingen foregår hele tiden: i personalerummet, i pauserne, fordi lærerne er optagede af og begejstrede for det, de gør. Denne form for videndeling smitter. Det er nyt og giver en større videndeling i hverdagen.“

## KIRKEBAKKESKOLEN, VEJLE KOMMUNE

- **Skoleleder:** Anette Leonhard
- **Elevtal:** 750 elever
- **Medarbejderantal:** 72 ansatte, hvoraf fem indgår i skolens ledelsesteam
- **Antal matrikler:** 1
- **Særlig indsats:** Samarbejdet med lokalsamfundet.



## case

## At blive dygtige til at samarbejde med lokalsamfundet

### Samarbejdet med lokalsamfundet skal alle profitere af

For Anette Leonhard er der flere grunde til, at skolen skal samarbejde med lokalsamfundet. For det første er en god skole en skole, der udvikler sig i takt med det, der sker i samfundet. Skolen skal derfor være åben og invitere eksterne parter i lokalområdet til et samarbejde, så skolen udvikler sig i samspil med omgivelserne. For det andet er der viden, der peger på, at flere elever lærer mere, hvis der arbejdes med virkelighedsnære problemstillinger, og de findes netop i lokalsamfundet.

Dette er baggrunden for, at Kirkebakkeskolen de seneste tre år har haft det klare mål, at alle – elever, lærere og de eksterne parter – skal udvikle lokale partnerskaber og samarbejde. En del af målet er, at alle skal profitere af samarbejdet.

„Vi har gjort det af flere omgange. Hvert år har vi et forløb – en prototypeperiode – hvor det at samarbejde med eksterne har været det overordnede tema. Perioden varer mellem seks og ni uger, hvor alle på hele skolen skal generere ideer til, hvordan man kan samarbejde med lokalsamfundet på de forskellige årgange.“

#### *Kan du beskrive, hvad der kendetegner disse prototypeforløb?*

„Vi har skabt en fælles ramme for forløbet, således at alle, inden de går i gang, har lavet mål for elevernes læring, og hvordan de vil evaluere forløbet. Desuden har vi sørget for, at der undervejs i forløbet er indbygget forskellige mekanismer, så den viden og de erfaringer, de får, spredes mellem afdelinger og årgange. Det kan for eksempel være i form af et møde, hvor vi laver et setup, hvor de skal fortælle om en konkret situation, hvor de lykkedes med at motivere elever, der ellers er svære at motivere.“

„Det kan også være en mere uformel erfaringsopsamling i en pause, hvor vi har sørget for frokost eller frugt. Opgaven for medarbejderne er, at de skal gå sammen to og to og udveksle erfaringer om det, der optager dem i forhold til de lokale partnerskaber. Erfaringsudvekslingen skal ske med en kollega, som de ikke er i team med. På den måde synliggør vi, at vi værdisætter, at de udveksler erfaringer og skaber en ramme for det.“

#### *Hvilke konkrete læringsresultater har I opnået?*

„Det er ret slående, at der er en gruppe børn, som vi generelt har svært ved at motivere, som blomstrer op i de her perioder. Der er også nogen, der får øje på, at de kan noget, som de ikke var klar over. Og de eksterne

parter, som vi samarbejder med, bruger elevernes produkter. Og så bliver det tydeligt for børnene, at det, de producerer, har værdi.“

„Vi har for eksempel haft en klasse, der samarbejdede med en lokal ejendomsmægler. Han fortalte om processen i forbindelse med et hussalg. Børnene lavede en hjemmeside om salgsprocessen og fik respons på det fra ejendomsmægleren. De har også fået lov til at komme med ud i fire huse, som han har haft til salg. Her har de lavet film om, hvad der gør husene attraktive fra et børneperspektiv. De film, de har lavet, kan ejendomsmægleren bruge i sit salgsarbejde, når en





Det at lære nyt – uanset om man er barn eller voksen – vil ofte være forbundet med en fase, hvor det er uoverskueligt, frustrerende og føles usikkert ...

børnefamilie skal ud og købe et hus. Det er et konkret eksempel på, at børnene får viden, de producerer forskellige produkter, får faglig respons på produkterne og de kan se, at de bliver brugt i praksis."

### Det er legalt at være usikker

*Hvordan har dine medarbejdere taget imod din beslutning om, at samarbejdet med lokalsamfundet skal integreres i undervisningen?*

„Det er ikke alle, der står med armene oppe over hovedet hele tiden. Så er kunsten at holde ud. For det er jo ikke altid sjovt at bevæge sig ud på dybt vand.“

### Hvordan håndterer I det som ledelse?

„Vi taler om det. Det gør vi tidligt i forløbet, og det gør vi løbende. Ofte vil det være sådan, at jeg eller en anden fra ledelsen tidligt i forløbet forsøger at sætte ord på den usikkerhed, der kan opstå, når vi introducerer en ny idé eller et krav til lærernes måde at arbejde på. I det store forum handler det om at sætte ord på de

usikkerhedselementer, der kan være, og gøre det legalt at have en følelse af usikkerhed. Og så forsøger vi at holde ud i en periode og siger, at det er sådan, det er, uden at vi kommer rendende med løsninger på det.“

„Det foregår også individuelt, hvis vi kan se, at der er nogen, der er virkelig udfordrede. Men vi forsøger at lade være med at fjerne usikkerheden med det samme. Det er for mig vigtigt, at man skal kunne holde usikkerheden ud. For det at lære nyt – uanset om man er barn eller voksen – vil ofte være forbundet med en fase, hvor det er uoverskueligt, frustrerende og føles usikkert. Det anerkender vi. Men vi lader os ikke forskrække af det. For det kan være meget positivt selv at kunne genkende usikkerheden, når vi arbejder sammen med børnene. For det gør, at ens empati og forståelse af børnenes situation forfines.“

### Hvornår ved man som leder, at der er behov for at gribe ind og reducere usikkerheden?

„Det er svært at opsætte en formel, for det vil være en afkodning af forskellige forhold, der afgør, hvilke dispositioner man som leder træffer.“

### BØGER, DER HAR INSPIRERET ANNETTE LEONHARDS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- Torben Heinskou & Steen Visholm (2013): Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overflade
- Julius Nørbo (2007): Fra konkurrent til partner – en guide til udviklingsprojekter i partnerskaber
- Ove Kaj Pedersen (2011): Konkurrencestaten.

Anette Leonhard understreger, at der naturligvis kan være situationer, hvor det er vigtigt at gå ind og reducere usikkerheden for en lærer eller et team. Hvis hun har mulighed for det, vil hun ofte inddrage ledelsesteamet, så der er mulighed for at drøfte, på hvilken måde ledelsen kan støtte. Det kan for eksempel gøres ved at justere sammensætningen af et team. En justering af et team kan godt ske midt i et skoleår, hvis det er en mulighed for at styrke lærernes mulighed for at løse opgaven på en god måde ude i klasserne.“



Det er i de svære situationer afgørende, at alle implicerede kan se, at ledelsesbeslutningen er sagligt begrundet og tager sit afsæt i et ønske om den bedste mulige opgaveløsning. Ellers kan ledelsesbeslutninger bidrage til at forstørre usikkerheden, mener Anette Leonhard. Hun understreger desuden, at det er vigtigt – særligt når der skal træffes svære eller ekstraordinære beslutninger – at der er en grundlæggende tillid mellem ledelse og medarbejdere. Derfor er der også beslutninger, som det ikke er muligt for en ny leder at tage. For tillid er noget, der bygges op gradvist. „Det er noget, der vokser ud af, at der er noget relationelt på plads. Det er en oplevet gensidig forståelse af, at man er okay.“

### Successer skal fejres

„Man skal fejre sine successer. Det er vi ikke de allerbedste til. Vi kan nogle gange tage os selv i, at vi er rettet mod det næste, vi skal have ordnet. I stedet skal vi give os tid til at mærke glæden ved, at noget er gået godt. Det giver også lyst til at komme videre.“

„Det gælder både over for eleverne og over for lærerne. Vi gør meget ud af at få de gode historier formidlet uden for skolen. Det bliver særligt børnene glade for. Andre gange holder vi en ordentlig fest for medarbejderne, hvor de ikke skal røre en finger. Vi kan også finde på at give en buket blomster.“

### Kan man give en buket blomster til en enkelt medarbejder?

„Ja, det kan man godt. Men jeg bevæger mig med stor nænsomhed og en finføling og prøver hele tiden af have den faglige dimension som barometer. Men det er svært, og man skal ikke være blind for, at den positive anerkendelse af en medarbejder kan skabe negative følelser hos andre. Men anerkendelsen er vigtig. En tale til en medarbejder er en anden metode, som jeg bruger. For det giver mig mulighed for at afkode, hvad det er for en stemning, der er i rummet, og jeg kan se, om det går an.“



## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL ANETTE LEONHARD

### 1. Hvad ser du som den største udfordring?

At fylde rollen som skoleleder i det nye ledelsesrum, der er kommet med de nye arbejdstidsregler. At man reelt får taget den der autoritet på sig og løst den nye opgave, uden at man får kvalt den kreativitet, der er hos mange lærere i folkeskolen.

### Hvordan arbejder du med det?

„Jeg tænker, at der er en ny opgave, der skal løses på en anden måde. Jeg tror, at det betyder, at man som leder skal være tydelig i, hvad den nye opgave består i og holde fokus på målet. Og så er det vigtigt at få inddraget medarbejderne i, hvordan vi når målet med de nye betingelser, sådan at de bevarer gnisten og kreativiteten i deres arbejde.“

### 3. Hvad vil du helst lykkes med?

At læring foregår på mange forskellige måder, og at der er mange flere forskellige, som styrer læreprocesserne. I dag er det hovedsageligt lærere, der tager teten i klasserummet. Men jeg vil gerne se, at det også kan være børn, ejendomsmedglere, kunstnere, der leder klasserummet. Det er vigtigt for mig, fordi jeg tror på, at der gemmer sig noget i den mangfoldighed. Det forskelligartede fokus smitter og gør os optagede af at lære nyt og blive kloge på en ny måde. Så jeg forestiller jeg mig, at vi om fem år har endnu mere fokus på, at vi ikke reproducerer, men at vi samskaber nyt.

Børnene skal blive dygtigere til at leve i det samfund, der hele tiden udvikler sig. Dannelse er en meget bred ting. Børn skal kunne kende sig selv, og de skal kunne kende sig selv i relation til dem, der er omkring dem. De skal have en forståelse af, at de indgår i et samspil med andre. Det er for mig også dannelse. De skal gøres robuste på en anden måde. Vi skal have ambitioner om, at de skal præstere, og de skal yde. Det må godt gøre ondt i en periode, for ellers når de ikke langt nok. Selvfølgelig skal de også have det godt. Men læring og trivsel går som regel hånd i hånd.

# NÅR EVENTYREREN OG PERFEKTIONISTEN MØDES

Mennesker er forskellige, og ikke mindst derfor kan samarbejde og udvikling være udfordrende. På Selsmoseskolen har skoleleder Ellis Andersen brugt viden om teammedlemmers roller og typer i arbejdet med at udvikle et heldagsskoletilbud.

„Alle kører lige uden om! Enten kører man på Roskildevejen eller på Hven Boulevard. Eller også kører man forbi med toget. Vi ligger som sådan i en landsby eller på en ø i Taastrup. Altså – som borger i kommunen har du ikke noget at gøre i Taastrupgård. Du behøver ikke at komme der. Hvis ikke du har et ærinde, så kommer du der aldrig. Så på den måde er det meget isoleret. Og det samme gælder den anden vej rundt. Nogle familier kommer stort set aldrig uden for Taastrupgård. Vi er en „ghettoskole“ med alt, hvad det indebærer.“

Sådan beskriver skoleleder Ellis Andersen det område på 0,5 km gange en kilometer, der udgør Selsmoseskolens skoledistrikt. Skolen har 97 pct. tosprogede elever. Flertallet kommer fra meget udsatte familier. Familier, hvor mange er på overførselsindkomst. Familier, der lever under fattigdomsgrænsen, og børn, der er understimulerede.

I 2005 besluttede politikerne i Høje-Taastrup Kommune, som de første i landet, at der var et behov for at udvikle et heldagsskoletilbud. Udfordringen var, at eleverne lærte for lidt fagligt, socialt og kulturelt, og at de fleste af skolens elever ikke gik i SFO. De gik hjem ved 12-13-tiden og løb rundt i Taastrupgård og passede sig selv. Kommunen ansøgte derfor Undervisningsministeriet og fik efterfølgende lov til at udforme et skoletilbud fra kl. 8-16. Ellis Andersen fremhæver det selv som en styrke, at de havde haft ét år til at forberede sig, modsat skoler i andre af landets store kommuner, der indførte heldagsskoler samme år. Samtidig med dette besluttede Høje-Taastrup Kommune at indføre principper om selvstyrende teams på alle skoler.

9 En eventyrer og en perfektionist kan have svært ved at arbejde sammen og svært ved at forstå hinanden. Eventyreren vil sige:

Nu skal vi videre og ud på nye eventyr, vi skal prøve det her. Mens perfektionisten vil sige: Nu var vi i gang med det her, og det skal vi gøre færdigt.

## SELSMOSESKOLEN – HØJE TAASTRUP KOMMUNE

- **Skoleleder:** Ellis Andersen
- **Elevtal:** 241 elever
- **Medarbejderantal:** 60 heraf fire i ledelsesteamet
- **Antal matrikler:** 1
- **Særlig indsats:** Heldagsskole.



## case

## Udvikling af heldagsskoletilbud

### At tage udgangspunkt i styrker og muligheder

*Prøv at fortæll, hvordan du tilrettelagde så gennemgribende en forandring af skoledagen, som en heldagsskole må være!?*

„Jeg satte mig ned, og så dannede jeg en reform-gruppe med en repræsentant fra hvert (af de selvsty- rende) årgangsteam samt tillidsmanden. Vi var syv i alt. Vi startede med at udarbejde en SWOT-analyse for hele skolen.“

*Hvad kan en SWOT-analyse bidrage med i sådan en proces?*

„Det kan give medarbejderne mulighed for at komme af med og tale om alt det, de frygter. Hvad er truslerne i det nye, vi skal til at arbejde med? Hvad er farerne ved det? Hvad er svaghederne ved det? Hvad er det, der kan blive rigtig dårligt?“

Samtidig får man også talt om, hvad styrken vil være? Hvad er styrken i at skulle tilrettelægge dagen på en ny måde? Hvilke muligheder ser vi i det? Så man kan få lov til at sige både positive og negative ting.“

*Og det er værdifulde spørgsmål?*

„Ja, ikke mindst der, hvor man taler muligheder. Det er med til at understøtte processen, det er med til at sætte retning. Hvor er det så, vi gerne vil hen? Hvor vil vi gerne være om et år? Og det er jo så den retning, vi skal bevæge os i. Bagefter satte vi os ned i ledelses- teamet og så på alle mulighederne og prioriterede dem i rækkefølge: Prioritet 1, 2, 3 osv. Til sidst skrev vi resultatet af SWOT-analysen sammen til et idékatalog, der udgjorde vores afsæt for den efterfølgende proces.“

„Nu er det otte år siden, vi satte mål efter den. Vi har lige haft den fremme igen, og der kunne vi se, at vi faktisk har nået at føre næsten alle de nævnte muligheder ud i livet. Det er jo tankevækkende.“

### Bevidsthed om roller og typer i teamet

Ellis Andersen fortæller, at reformgruppen har været gennemgående i hele processen og stadigvæk spiller en central rolle på skolen i dag. Et helt afgørende



#### SWOT

- **En forkortelse af ordene:** Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats – oversat til dansk: Styrker, svagheder, muligheder og trusler.
- **Metodens formål** er at skabe struktur i og overblik over en given organisations styrker og muligheder gennem fokus på de fire kategorier.
- **Man arbejder** med organisationens interne (egne, indre) styrker og svagheder samt organisationens eksterne (udefra givne) muligheder og trusler og sætter det op i en firefeltstabel.



element i udviklingsprocessen var de selvstyrende teams, der blev indført samtidig med heldagsskolen. I reformgruppen var der enighed om, at teamsamarbejde kan være en udfordring og ikke bare er noget, man gør. Derfor valgte man at arbejde bevidst med to forskellige modeller, der kategoriserer forskellige roller og typer, der kan kendetegne det enkelte menneske: Belbins rollemodel og enneagramtyper. For begge modellers vedkommende tog personalet test, der gav et billede af den enkeltes rolle eller type. Det var frivilligt, hvorvidt man ønskede at dele resultatet med ledelsen.

### *Hvad har det givet jer som skole at arbejde med teamroller i det konkrete udviklingsprojekt?*

„For det første afspejler det, hvilke roller der skal være til stede i et team, for at det er velfungerende. Og når man arbejder med sådan en rolletilgang, så handler det også om, at det er noget, man kan påtage sig. Og det var noget af det, vi talte meget om, at alle roller skal være repræsenteret i de her teams.“

„Og så bad vi de forskellige teams om at sætte sig ned og fordele rollerne blandt medlemmerne og finde ud af, hvem der fx var „afslutteren“ eller „implementeren“ i teamet. Det vil sige en aftale om, hvem der fx havde rollen som den, der fulgte beslutningerne til dørs, og hvem der holdt processen i gang osv. Og det betød, at det blev legalt at sætte ord på forskelligheder og ansvarsområder. Vi fik dem til at tage en dialog om, hvad man kan, og hvad man kan byde ind med i teamsamarbejdet. Og det var rigtig, rigtig godt. Ansvar blev fordelt.“

### *Hvordan inddrog I enneagramtyperne i arbejdet?*

„Vi tog en test på nettet, og så kom der et resultat ud, der viste, hvilken typen man var. Sådanne nogle test går tæt på en som menneske, så vi holdt hele tiden stædigt fast i, at det handlede om, hvilken type man var på arbejdet. Ligesom med rollerne, så har det hjulpet med til at give et billede af forskelligheden.“



## Belbins 9 teamroller

**Former:** Den udfordrende dynamiske, der trives med pres og som har „drive“ og mod til at overkomme udfordringer.

**Implementer:** Den disciplinerede, effektive og konservative, som får overført ideer til handling.

**Afslutter:** Den samvittighedsfulde og lidt nervøse, som opdager fejl og mangler og altid leverer til tiden.

**Koordinator:** Den modne, sikre ledertype, som kortlægger mål, sikre beslutningstagning og uddelegere effektivt.

**Teamworker:** Den samarbejdende, milde og diplomatiske, der lytter og opbygger og helt undgår konflikter.

**Ressource eftersøger:** Den ekstroverte, kommunikerende og entusiastiske, der undersøger muligheder og udvikler kontakter.

**Planteren:** Den kreative, fantasifulde og uortodokse, som løser svære problemer.

**Overvåger/evaluator:** Den sobre, kritiske og strategiske, som ser alle muligheder og beslutter præcist.

**Specialist:** Den lidt ensprogede, selvstartende og dedikerede, som giver specialviden og kompetencer til opgaveløsningen.

# Enneagramtyper

**Perfektionisten:** Rationel, principfast, ønsker at forbedre. Kan være selvkontrollerende, ufleksibel og kritisk.

**Hjælperen:** Omsorgsfuld, generøs, givende. Kan være besiddende, stolt og undertrykke egne behov.

**Udretteren:** Ambitiøs, tilpasningsdygtig og effektiv. Kan være 'arbejdsnarkoman', imagebevidst og statusøgende.

**Romantikeren:** Individualist, intuitiv og æstetisk. Kan være selvcentreret, humørsyg og indadvendt.

**Iagttageren:** Indsigtsfuld, vidensekspert og velovervejet. Kan være reserveret, tilbagetrukket og undvigende.

**Skeptikeren:** Loyal, engageret og ansvarlig. Kan være mistroisk, tvivlende og på tværs.

**Eventyreren:** Optimistisk, idérig og impulsiv. Kan være utålmodig, overfladisk og flygte ud i ønsketænkning.

**Frontkæmperen:** Selvsikker, handlekraftig og ligefrem. Kan være dominerende, angrebslysten og kontrollerende.

**Fredselskeren:** Omgængelig, fleksibel og tilfreds. Kan være konfliktsky, passiv og stædig.



„Det blev mere klart, hvorfor samarbejde og udvikling kunne være udfordrende. En eventyrer og en perfektionist kan have svært ved at arbejde sammen og svært ved at forstå hinanden. Eventyreren vil sige: Nu skal vi videre og ud på nye eventyr, vi skal prøve det her. Mens perfektionisten vil sige: Nu var vi i gang med det her, og det skal vi gøre færdig. Det skal ind i et skema, og det skal stilles pænt op osv. Det var en erkendelse, som var tankevækkende, også i ledelsesprocessen.“

## Hvordan har du gjort brug af den erkendelse?

„Jeg har brugt det til at have en større føling med, hvad der har været den enkelte medarbejders styrker og svagheder. Jeg har haft en større bevidsthed om, hvad det er for en medarbejder, jeg sidder overfor. Det har styrket mig i min situationsbestemte ledelse. Fx har det resulteret i, at to klasser byttede klasselærere, efter vi havde haft en dialog. Det blev et langt bedre match for alle.“

„Og den styrkede bevidsthed om forskellighed tog vi med os over i arbejdet med at udvikle en heldagskole. Vi sagde, ligeså vel som vi voksne er forskellige, så er børnene selvfølgelig også forskellige. Så vi inddrog arbejdet med læringsstile, som en del af grundlaget for vores heldagskole.“

## Helheden frem for egne interesser

Ellis Andersen har i hele forandringsprocessen lagt vægt på medejerskab. Vel vidende at hun som leder sidder med den direkte magt, så har langt de fleste forandringer ingen gang på jord, hvis der er for meget modstand blandt medarbejderne.

„Jeg kan jo godt gå ud og sige, at jeg vil have, at børnene skal være ude i alle frikvartererne – men hvis jeg ikke kan få medarbejderne til at bakke op om den beslutning, så nytter det ikke. Jeg kan jo ikke rende rundt og sende alle børnene ud eller kalde medarbejderne til tjenstlige samtaler gang på gang. Det vil slet ikke hænge sammen.“

„Udfordringen er, hvordan du får medarbejdere til at se mulighederne og ikke begrænsningerne. Du er inde og arbejde med medarbejdernes tankesæt – eller mindset.“

## Og det har I bl.a. gjort ved at bruge en SWOT-analyse og tage udgangspunkt i den?

„Ja – blandt andet. Men nogle gange handler det også om at skære igennem og få folk til at rette ind. Da vi skulle indføre heldagskole, var der nogle medarbejdere, der tænkte: Det er jo bare fedt, så kan jeg lægge al min undervisning på tre dage, så har jeg fri de to andre! Der var jeg nødt til at gå ind og sige, det går altså ikke. Det bliver for hårdt for dig og uhensigtsmæssigt“

## BØGER, DER HAR INSPIRERET

### ELLIS ANDERSENS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- Edgar Schein (1994): Organisationskultur og ledelse
- Kurt Klaudi Klausen (2013): Strategisk ledelse – de mange arenaer
- Annemette Digmann (2011): Ledelse med hjerte og hjerne.

for klassen. Så der var behov for en dialog med den enkelte medarbejder og få ham eller hende til at se helheden og ikke kun sin egen klasse eller egne interesser.”

Ud over det, som Ellis Andersen betegner som situationsbestemt ledelse, så arbejder hun løbende og systematisk med at tage temperaturen på skolens daglige praksis. Hun mødes fortsat med reformgruppen (i dag pædagogisk udvalg) ca. hver tredje uge og drøfter både organisation og pædagogiske indhold. Dette forum er bindeledet mellem alle medarbejdere og ledelse. Derudover mødes hun et par gange om året med de forskellige fagteams som fx dansklærere, matematiklærere, trivselslærere, dansk som andetsprog-lærere og it-ansvarlige. Her er fokus først og fremmest på undervisning og læring.

### *Har udviklingen af heldagsskolen været en stramt styret proces?*

„Vi vidste godt, at der var nogle ting, som var givne. Der skulle være et stort fokus på faglighed. Børnene skulle være her fra kl. 8 til 16. Vi skulle lære dem noget mere. Vi måtte ikke bruge flere penge. Der var nogle givne ting. Men hvordan vi kom derhen og i mål, det kunne vi ikke vide i detaljer.“

„Jeg satte mig ikke ned og lavede sådan en fuldstændig køreplan: Først så gør vi det, og så gør vi det – vi lagde vejen undervejs. Vi kendte de første to-tre trin, men når vi så nåede dertil, så måtte vi stoppe op og sige okay, er vi stadig på rette vej, eller er vi kommet ud af et sidespor? Er vi på vej et andet sted hen? Og nogle gange så opdagede vi faktisk, at det kan godt være, vi var på vej et andet sted, men det var måske en bedre vej at gå.“

## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL ELLIS ANDERSEN



### *1. Hvad ser du som den største udfordring?*

„Den største udfordring er at få medarbejderne med! Det er afgørende at få adskilt reform og arbejdstid. At få sagt: arbejdstid er et og reformen er noget andet. Det er afgørende for at få fælles fodslag og blive enige om, at nu går vi den samme vej.“

### *2. Hvordan arbejder du med det?*

„Ved altid at have fokus på de faglige mål. Det gør vi blandt andet ved at lave en ny SWOT-analyse, hvor vi prøver at få lagt en fælles strategi. Det har vi lige brugt en dag på. Jeg tænker at inddrage medarbejderne så meget som overhovedet muligt i, hvad det er, vi skal med alt det nye. Reformen er jo ikke så nyt for os. For meget af det gør vi jo i forvejen.“

### *3. Hvad vil du helst lykkes med?*

„Jeg vil helst lykkes med at få mindsket den sociale ulighed. Jeg mener, at øget faglighed er det absolut vigtigste. Men det er selvfølgelig også, fordi jeg sidder på sådan en skole, som jeg gør. For mig er det altafgørende, at jeg kan få bragt de her børn op på niveau med alle andre danske børn, så de kan blive i stand til at få en ungdomsuddannelse og få sig et godt liv. For mig er det alfa og omega, at den forskel bliver mindsket.“



# VÆRDIERNE er det fælles kompas

Den løbende dialog om skolens værdier og kultur giver ifølge Birte Sivertsen en fælles forståelse af mål og retning. Det er en grundlæggende forudsætning for samarbejdet om de forandringer, det skaber en god skole, hvor elevernes læring er omdrejningspunktet.

## Værdiarbejdet er kernen i ledelsesopgaven

Birte Sivertsen er ikke et sekund i tvivl om, hvorfor hun bruger de fleste af sine vågne timer på den ledelsesopgave, som hun på 18. år varetager på Rungsted Skole. Hun er optaget af at skabe en skole, der giver det enkelte barn de bedste muligheder for udvikling og læring. „Jeg har altid været meget engageret i børnenes læring – både som lærer og leder. Jeg ved, at der er mange ledere, der kommer fra det faglige system eller bliver drevet af administrations- eller styringsdelen. Det, der driver mig, er hele tiden at arbejde med den pædagogiske ledelse og sikre en så god skole for børnene som muligt.“

Som leder ser Birte Sivertsen det som sin vigtigste opgave at arbejde med skolens kultur og værdier. Det handler om hele tiden at være lydhør overfor, om og på hvilken måde der er behov for at justere og udvikle værdigrundlaget. Det handler også om at bringe værdierne i spil i det daglige. Værdierne er og skal være det fælles kompas for de mange konkrete valg og beslutninger, hun og skolens personale træffer i skolens hverdag.

„Vi taler rigtig meget om værdier, men når vi har besluttet en retning, så er det også mig, der holder fast. Så sætter vi rammerne. Vi er efterhånden blevet gode til at skelne imellem det, vi diskuterer, og det vi ikke sætter til diskussion: Er det noget, vi kan lave om, noget lærerne har indflydelse på, eller er det noget, der ikke er til diskussion? Vi bruger rigtig meget tid på at formulere værdierne i fællesskab og blive enige om dem, men når der er taget en beslutning, så er det rammen, og så diskuterer vi ikke det mere.“

Birte Sivertsen ser det som en vigtig del af ledelsesopgaven at evne at stå fast, selvom hun godt ved, at nogle af skolens lærere somme tider oplever hendes stil som lidt firkantet. Hun ser det som et af dilemmaerne i ledelsesrollen. „Det er hele tiden en balance mellem at give så meget råderum som overhovedet muligt og støtte den udvikling, der er i gang, samtidig med at du skal holde fast ved den retning, vi har lagt.“

### RUNGSTED SKOLE, HØRSBOLM KOMMUNE

- **Skoleleder:** Birte Sivertsen
- **Elevtal:** 490 elever
- **Medarbejderantal:** 45 lærere, heraf indgår fire i ledelsesteamet
- **Antal matrikler:** 1
- **Særlig Indstats:** Inklusion.



## case

### Arbejde med værdier i praksis

#### *Hvorfor er værdiarbejdet så vigtigt?*

„Fordi det er den eneste måde, man for alvor kan påvirke en udvikling. Jeg tror ikke, at man kan påvirke udviklingen ved administrative greb. Man skal have forankret forandringer blandt de medarbejdere, man har med at gøre. Ellers virker det ikke. Arbejdet med værdier, med kulturen og med hele tiden at italesætte, hvad der er vigtigt for os, og hvorfor vi er her, hvad det er, der virker, og hvad vi skal arbejde videre med. Når vi arbejder med forandringer, så skal hele den italesættelse af det ny tage afsæt i nogle fælles værdier. Der kan nogle gang være behov for at komme op på ølkassen og holde en brandtale om en konkret opgave eller udfordring, men det sker på baggrund af de værdier, vi er enige om.“

#### *Hvordan er sammenhængen mellem skolens værdier og de konkrete mål for børnenes læring? Har I som skole fx et konkret mål i relation til faglighed, der tydeligt markerer, hvad der er jeres ambitionsniveau?*

„Jeg er naturligvis meget opmærksom på skolens faglige resultater, og bestyrelsen har sat det mål, at vi i afgangsprøverne i 9. klasse skal placere os blandt de 10 procent bedst præsterende skoler i Danmark. Det er ikke et ambitiøst mål i forhold til de elever, vi har i vores område.“

„I virkeligheden er jeg ikke så optaget af resultaterne udtrykt i gennemsnit. Men jeg er meget opmærksom

på, hvordan de enkelte elever klarer sig. Præsterer de dygtigste det, vi ved de kan, og hvordan klarer de fagligt svagere elever sig.“

„Skolen har de seneste år haft en positiv undervisningseffekt, altså præsteret bedre ved afgangsprøverne end forventet i forhold til det socioøkonomiske grundlag, og det bliver jeg naturligvis glad for. Det er jo et af flere tegn på, at skolens værdier udleveres i hverdagen, tænker jeg.“

#### *Er du blevet udfordret undervejs i denne her proces?*

„Jada. Ork ja! Det er jeg da. Det er jeg blevet både af medarbejdere og forældre indimellem.“

„Man kan komme rigtig langt i en dialog, men man skal også som leder stå fast på værdien, kan man sige. Der rokker man sig ikke. Men jeg går da ind og prøver at sætte det i spil og prøver at forstå den modstand, jeg møder. Men der kan jeg også godt blive lidt utålmodig indimellem – det vil du sikkert kunne høre på nogle af mine lærere! Og det er jo et arbejde, der tager år. Vi kan også indimellem have lærere, der er grundlæggende uenige i skolens værdier, og der rokker vi os altså ikke. Og der kan man blive nødt til som lærer at tage konsekvensen og sige, så må man være lærer et andet sted. For der kommer det fælles værdisæt før den enkeltes ret til at praktisere egne værdier.“

### SKOLENS VÆRDISÆT BESTÅR AF FØLGENDE FEM VÆRDIER:

**Faglighed:** Vi prioriterer et højt fagligt læringsmiljø og er ambitiøse på elevernes vegne

**Anerkendelse:** Vi ser, hører og anerkender hinanden i et ligeværdigt og inkluderende fællesskab

**Gensidig respekt:** Vi møder hinanden med en gensidig respekt i alle skolens sociale fællesskaber

**Engagement:** Vi har et godt arbejdsmiljø for elever og voksne og gør os umage hver dag

**Nysgerrighed:** Vi tør gå nye veje og udfordre os selv og hinanden.

Værdierne fremgår af skolens hjemmeside og formidles i en særlig velkomstfolder til nye forældre. De holdes levende ved, at de på skift har været styrende for et skoleårs særlige fokusområde. Da skolen arbejdede med anerkendelse og gensidig respekt blev der udarbejdet en trivselspolitik og gennemført et fælles kursus for alle medarbejdere om klasserumsledelse. I dette skoleår har der været fokus på faglighed med bl.a. fælles kompetenceudvikling for alle medarbejdere om læringsmål og synlig læring i form af et aktionslæringsforløb.



„Vi har ikke afskediget folk, fordi de ikke passede til værdierne. Vi har indimellem haft en snak om, om den pågældende følte, at han eller hun var det rigtige sted. Jeg forventer, at mine medarbejdere tager stilling til, om de vil være en del af den ramme, der nu er her på stedet. Og aktivt vælger, om de vil det. Og så vil vi rigtig gerne hjælpe, hvis de synes, det er svært. Men de er nødt til selv at tage valget.“

## Anerkendelse som en bærende værdi i inklusionsindsatsen

På Rungsted Skole er der de seneste år blevet arbejdet meget med den anerkendende tilgang. Det var medarbejderne, der tog initiativ til en proces i personalegruppen, der førte til en justering af skolens værdigrundlag, så anerkendelse blev en del af skolens værdisæt. Det er tydeligt, at det giver en særlig glæde for Birte Sivertsen, når medarbejdergruppen på denne måde tager aktivt del i at udvikle skolens kerneværdier.

„Vi har arbejdet med værdien anerkendelse på alle mulige måder; i forhold til forældre, medarbejder, børn, inklusion og alt muligt andet. Når jeg ser tilbage, er det tydeligt for mig, at anerkendelsen som en grundlæggende værdi virkelig har forandret den måde, skolen fungerer på i dag.“

### BØGER, DER HAR INSPIRERET BIRTE SIVERTSENS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- Birthe Qvortrup & Lars Qvortrup (2006): Ledelsens mirakel – om skoleledelse i et vidensperspektiv
- John Hattie (2013): Synlig læring
- Helle Hein (2013): Ledelse af primadonnaer – når arbejdet bliver et kald
- Tidsskriftet Skolen i morgen
- Susan Tetlers bøger og artikler om inklusion.

### *Huordan kommer det for eksempel til udtryk i skolens praksis?*

„Det udmønter sig i en bedre differentiering og i forhold til inklusion. Alle de børn, vi har på skolen, har ret til at være her og være deltagere i det, der foregår på skolen.“

### *Kan I se effekten af det her værdiarbejde i jeres inklusionspraksis?*

„Vi er rigtig gode til at inkludere. Mange af de børn, vi har i dag, ville vi ikke have haft for fem ti år siden. Vi har lige nu en dreng, som har fået en diagnose, hvor børnepsykiatrisk afdeling anbefalede en specialskole. Vi har sammen med forældrene valgt, at han skal blive her. Og det er et aktivt valg. Det forudsætter blandt andet, at der er nogle dygtige vejledere, som ikke er følelsesmæssigt engagerede i en klasse og i en relation til et barn, som kan komme ind og hjælpe læreren med at løse den opgave.“

### *Hvad er det vigtigste, I har gjort, som kan forklare, at det er lykkedes at have en skole, hvor I praktiserer en anerkendende pædagogisk tilgang?*

„Det er vigtigt, at hele ledelsesteamet er meget optaget af den pædagogiske ledelse og bidrager til, at den anerkendende tilgang bliver en integreret del af alle medarbejders praksis. Jeg vil også fremhæve en anden konkret ting, der gjorde, at vi rykkede i denne her forbindelse. Vi prioriterede, at en rigtig dygtig lærer deltog i et længerevarende kursusforløb, som DPU lavede på et tidspunkt, hvor man skulle prøve at omstille den gamle specialundervisning til et kompetencecenter og udviklingscenter. I hele det forløb var jeg tæt inde med sparring til den lærer, der var på kursus. Denne løbende sparring var en vigtig forudsætning for den forandring, vi har skabt. Vi var, om jeg så må sige, to dygtige pædagoger, som sparrede med hinanden i forhold til det, hun kom hjem med fra kurset. I fællesskab udviklede vi et nyt syn på skolens ressourcecenter og den gamle specialundervisning. Vi tager ikke længere børnene ud af undervisningen, men har uddannet nye ressourcepersoner, som skal hjælpe kolleger i undervisning.“

### Kan du beskrive processen?

Det var en lærer, der startede det. Og hun og jeg brugte så den periode – jeg tror, det var et toårigt forløb – hvor vi hele tiden talte om, hvordan vi kunne få det ind i praksis, og talte selvfølgelig også med medarbejdere på skolen om det. Der var lige lidt modstand, fordi vi havde mange gamle speciallærere, som så deres opgaver helt anderledes. Men hvor vi holdt fast i en omdefinering af ressourcecenteret. Det er fem år siden, og nu begynder det at virke.”

### Vi løfter kvaliteten ved at samarbejde

Birte Sivertsen forklarer, at det fælles værdigrundlag også skaber et fundament og rum for at uddelegere ledelsesmæssige opgaver og sikrer en bedre udnyttelse af specialistkompetencer. De fælles værdier er vigtige for, at samarbejdet fungerer, og at opgaverne kan løses i et fælleskab, hvor medarbejderne bidrager med forskellige perspektiver og kompetencer. Og det er der stort behov for på en moderne skole, der er kendetegnet ved mange og komplekse opgaver.

„Jeg tror på, at vejen frem er at få uddannet nogle flere vejledere på skolen, så vi har vejledere, der går ind og hjælper kolleger. Den kompleksitet, der er i dag, fordrer, at alle lærere ikke kan have alle kompetencer. Vi er nødt til at hjælpe hinanden. Der har vi vejledere, der går ind. Vi har for eksempel inklusionsvejledere, akt-vejle-

dere, som går ind og rådgiver deres kolleger om undervisningen. Hvis der er problemer i en klasse, så kan man få vejledning. Det forudsætter, at den enkelte lærer accepterer, at han eller hun skal kunne se sig selv som en del af problemet. Der kommer ikke en speciallærer udefra og fikser problemet, selvom der er nogle lærere, der gerne ville have det. Jeg kan godt forstå, hvis nogle lærere kan føle sig presset op ad væggen. De får en vejleder ud, som observerer, og som hjælper med at sætte en refleksion i gang. Vejlederen vil ofte spørge: Hvad kunne du som lærer gøre anderledes i de konkrete situationer her?”

### Nye roller understøttes af strategisk kompetenceudvikling

En måde at sikre, at vejlederne kan udfylde rollen over for kollegerne, er at satse på grundig og strategisk kompetenceudvikling. Det stiller krav til lederen, der skal have mod til at prioritere, at der investeres i, at udvalgte medarbejdere får et særligt kompetenceløft. „Forudsætningen er, at vejlederne får en grundig uddannelse. De skal kunne noget, for ellers bliver de heller ikke respekteret. Men jeg oplever også, at hvis de kan noget, så opnår de respekt og bliver meget efterspurgte. Men det er klart, at de skal være dygtige. Så der ligger en stor opgave i kompetenceudviklingen. Og det er forudsætningen for, at man kan vejlede. Man skal



Vi har arbejdet med værdien anerkendelse på alle mulige måder; i forhold til forældre, medarbejdere, børn, inklusion og alt muligt andet. Når jeg ser tilbage, er det tydeligt for mig, at anerkendelsen som en grundlæggende værdi virkelig har forandret den måde, skolen fungerer på i dag ...



have kompetenceudviklingen, og man skal også have en vis ydmyghed i forhold til kolleger. Det fungerer ikke at komme ind som bedrevidende. Kombinationen af personlig ydmyghed i forhold til vejledningsopgaven og samtidig en stor viden om de opgaver, der skal samarbejdes om, er vigtig.“

*Værdierne er et værn mod den usikkerhed, der opstår, når rollerne ændres*

En anden del af løsningen er at være tålmodig, holde fast og ikke reagere på eventuel modstand og usikkerhed ved at igangsætte nye initiativer. Også her peger Birthe Sivertsen på, at værdierne er fundamentet. „Man må kende sit eget grundlag. Man må kende sine egne værdier og de værdier, skolen står for. Og så må man stå solidt plantet med benene på jorden og hvile

på de værdier. Det giver et grundlag, også når vinden blæser og er lige ved at vælte en omkuld. Og så må man være indstillet på, at forandringer tager lang tid. Man kan godt blive frustreret over, at det ikke lige løser sig i løbet af et års tid. Jeg tror, man skal indstille sig på, at når man arbejder med kulturforandring og værdiarbejde, så skal man bide sig fast i det, og man skal være tålmodig, for det tager tid. Man skal kunne stå inde for værdierne. For ellers risikerer man altså at vælte. Sådanne en type som mig, jeg kan hurtigt få en ny idé. Der er det rigtig vigtigt at blive stående og holde fast i de fundamentale, grundlæggende ting, for det er den eneste måde, man for alvor kan forandre.“



## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL BIRTE SIVERTSEN

### 1. Hvad ser du som den største udfordring?

„Jeg ser nogle rigtig positive udfordringer ved reformen. Det at gå fra at tale om undervisning til at fokusere på det enkelte barns læring, det glæder jeg mig rigtig meget til, at vi skal udfolde meget mere.“

„I vores område vil det være forældrene, der bliver den største opgave. Forældrene har et billede af, at vi er en god skole, og vi gør det rigtig godt. Så de vil spørge: Hvad skal den forandring nu til for? Hvorfor dropper I lektionerne, dropper skemaet og dropper klokken, der ringer?“

Så vores udfordring bliver nok i virkeligheden at få forældrene til at se behovet for, at vi moderniserer skolen. Vi skal løsrive os fra den skole, som de kendte, da de selv gik i skole. Vi skal simpelthen organisere det på en anden måde for at give plads til alle de spændende ting, der ligger i reformen med at kunne skabe sammenhæng, kunne kombinere teori og praksis og hjælpe alle børn med at blive endnu dygtigere.“

### 2. Hvordan arbejder du med det?

„Også her arbejder vi med værdier. På en pædagogisk weekend for nylig har vi i den samlede medarbejdergruppe talt os frem til fem læringsværdier for skolen, som vil blive styrende. Den værdi, jeg er mest glad for er: Alle børn skal udfordres og opleve succes. Det bliver et pejlemærke for arbejdet både med skolereformen og inklusion.“

At vi også skal arbejde mere med at kombinere teori og praksis, det tror jeg kan blive en rigtig god ting for os, fordi vi er en meget teoretisk skole. Der ligger et udviklingspotentiale, som er rigtig spændende at få udfoldet. Og det er jeg helt sikker på, at mange lærere er fuldstændig enige i.“

### 3. Hvad vil du helst lykkes med?

„Jeg vil gerne se en skole af et selvledende team, som er helt klare i deres mål for børnenes læring, og som vælger den struktur for undervisningen, som passer til de mål, de har stillet op. Så vil jeg gerne se glade børn, som synes, det er spændende at gå i skole, og som arbejder engageret og innovativt med deres læringsmål.“

# LEDELSE AF LÆRERE ER LEDELSE AF LEDERE

Skoleleder Søren Güllich praktiserer medinddragende udviklingsprocesser i sit arbejde med skoleudvikling. Det, der virker for ham, er medinddragelse og en ordentlig relation. Det er der, man vinder og fortjener sin position som leder.

## Lærere går ikke bare i takt

Skoleleder Søren Güllich har været leder af Fulgsanggårdskolen i over 20 år. For ham er ledelse ikke bare ledelse. At lede en skole og lede en gruppe medarbejdere, hvoraf størstedelen er læreruddannet, er noget helt særligt, da lærerne selv er ledere. Det er det helt afgørende at være opmærksom på, når man ønsker at skabe forandringer og understøtte en udvikling.

### Hvad kender tegner skoleledelse?

„Der er masser af fællestræk ved det at være leder, men der er noget særligt ved at være leder i en skole. Den professionsfaglige del sætter nogle rammer for, hvordan det er. Der er forskel på at være leder af en produktionsvirksomhed og så lede en skole, hvor man „producerer“ udviklingsorienterede nye samfundsborgere med høj viden og kunnen, fælles menneskelige værdier og kompetencer.“

„Det er også noget helt særligt at være leder for lærere, det er man nødt til at anerkende og tage udgangspunkt i. Lærere står hver dag i en ledelsessituation. Deres succes som lærere er afhængig af, at de er i stand til at være ledere. At de er i stand til at lede læringsprocesser og rammesætte klasseledelse. Det er lærere dygtige til. Hvis vi skal udvikle en skole, så skal vi også sørge for, at de kompetencer kommer i spil. Det er jo det, der sker ude i klasserne, der er afgørende for, at tingene virker.“

„Men netop det, at lærere selv er ledere, gør skoleledelse ekstra udfordrende. Lærere går ikke bare i takt med vandkæmmet hår til samme side og hænderne bag ryggen. De stiller spørgsmål. De har kritiske forventninger. Og de stiller krav. De får ikke ny praksis til at virke, fordi lederen siger det.“

„Det er netop det særlige for skoleledelse – man er leder for ledere. Det er en interessant vinkel at være opmærksom på.“

## Udviklingsprojekter må ikke blive festtalen

Søren Güllich fortæller, at både ledelse og medarbejdere opfatter skolen som udviklingsorienteret. På Fulgsanggårdsskolen har man de sidste 20 år især været optaget af arbejdet med at udvikle bl.a. rammerne for og indholdet i en varieret og fleksibel tilrettelagt undervisning, evalueringskoncept og den gode undervisning sideløbende med fremme af trivsel.

### Hvilken rolle spiller udvikling på jeres skole?

„Hvis man skal få succes med noget, så skal man være i proces eller udvikling hele tiden. Forstået på den måde, at vi hele tiden gør det bedre i morgen end i dag, hvis vi kan se, at der er en mulighed for det. Man skal hele tiden have et ønske om at gøre det bedre og forfølge muligheden.“

### FUGLSANGGÅRDSSKOLEN – LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE

- **Skoleleder:** Søren Güllich
- **Elevtal:** 679 elever
- **Medarbejderantal:** 82, heraf fem i ledelsesteamet
- **Antal matrikler:** 1
- **Særlig indsats:** Fleksibel skole.



case

**Udvikling af  
heldagskoletilbud**

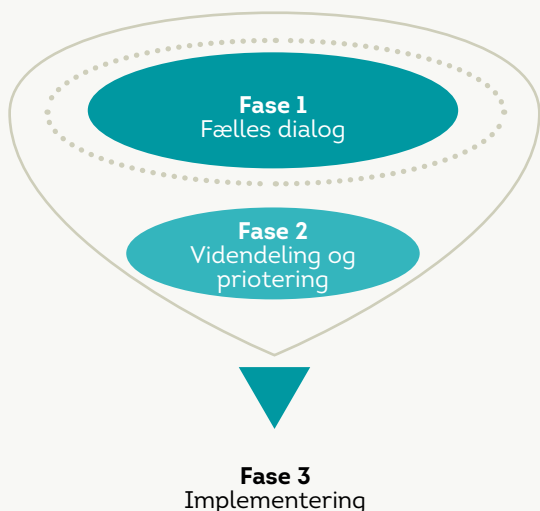
„Vi laver ikke 2020-planer på vores skole, men laver en skole i tiden til tiden. Nogle lærere siger med et glimt i øjet, at det lyder som et slogan for DSB, men der ligger altså fornuft bag. Skolens opgave er at opfylde de behov, der er i tiden. I forhold til udvikling skal det desuden ske i tide. Det kan ikke nytte noget, at man er tre år bagud. Derfor hellere et skridt foran end et skridt bagud.“

Forandringsprocesser er en ongoing story i folkeskolen. De skal foregå hele tiden. Det er et vilkår.“

*Hvordan håndterer man en ongoing forandring?*

„Man må ikke glemme den daglige drift, så der skal være et samspil mellem udviklingsprojekter og eksisterende praksis. Udviklingsprojekter må ikke bare blive festtalen, som man tager frem ved særlige lejligheder. Og så gælder det om ikke at have for mange bolde i luften. Man skal kunne overskue det, der er i fokus. Desuden skal projekterne spille sammen indholdsmæssigt og bygge på hidtidige erfaringer.“

„Der kan godt komme en lærer og sige: Skal vi ikke også være en skole med grønt flag? Det kunne jo være meget spændende, men når vi har aftalt nogle udviklingstemaer, så er det dét, vi arbejder med, og det giver mening. Ellers stritter det i alle retninger. Det er ledelsens ansvar at sætte retning og samle op og være tydelig om, hvor vi bevæger os hen. At „gå foran uden at gå i vejen“, som jeg hørte en forsker sige på en lederkonference for nylig.“



**Fra de ideer til handling**

„Som en konsekvens af arbejdet med varieret og fleksibel tilrettelagt undervisning, opstod der et behov for at udvikle en systematik, der løbende kunne give et mere præcis overblik over elevernes faglige udvikling. Herunder svare på spørgsmålene: Hvad virker i forhold til undervisningen? Hvad virker i forhold til elevernes udbytte af undervisningen? Derfor igangsatte skolen et udviklingsprojekt med titlen „Evaluering i den fleksible skole – samtaleskemaer.“

*Prøv at beskrive, hvordan I helt konkret tilrettelagde udviklingsprocessen?*

„Vi arbejdede med forskellige faser. I første fase, der varede et år, arbejdede vi med et bredt kommissorium. Her bød alle ind – hele medarbejderstaben. Vi drøftede formål med udviklingsprojektet – hvad og hvorfor, og vi undersøgte allerede eksisterende viden og muligheder. „På baggrund af de mange drøftelser blev der så igangsat en række eksperimenter i klasserne med forskellige typer af evaluering i den fleksible skole.“

*Hvordan organiserede I den brede dialog?*

„Der blev holdt store fælles udviklingsmøder med oplægsholdere til inspiration, men vi gjorde først og fremmest brug af den allerede eksisterende samarbejdsstruktur og beslutningsproces på skolen. Der blev holdt møder på mange niveauer både i pædagogisk råd, skolens forretningsudvalg og på de temakoordinator-møder, det blev afholdt hver tredje uge. På teamkoordinatormøderne var der mulighed for at drøfte tilbagemeldinger fra de enkelte årgangsteam.“

I udviklingsprojektets andet år havde skolen fokus på implementering og vidensdeling. Som afslutning på fase 1 blev de mange erfaringer samlet ind og beskrevet.

*Så begyndte I at fokusere på videndeling?*

„Ja, i fase to gennemførte vi et forløb, hvor vi bl.a. via cafémodeller skabte rammer for videndeling. Medarbejderne fik mulighed for at udveksle erfaringer om, hvordan de helt konkret havde valgt at arbejde med evaluering i det enkelte team.“

„Bagefter nedsatte vi en arbejdsgruppe med repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere. Gruppens opgave var at sige: Hvad er det for nogle særlige vellykkede elementer, vi nu tager fat i? Hvad virkede rigtig godt, og hvad kan overføres? Kan vi kombinere nogle af de gode erfaringer? Der blev så at sige luget ud – tragtten blev indsnævret.“



## Information

Ledelsen på Fulgsanggårdsskolen vurderer, at de samlet bruger ca. 5 ugers ledelsestid om året på observation af og dialog med lærerne om deres undervisning. For hver lærer bruges der tid på følgende elementer:

- Observation: 1 modul
- Forberedelse af opfølgende dialog: Ca. ½ time
- Opfølgende dialog: Ca. 2 timer (MUS)
- Fælles efterbehandling i årgangsteam.

„Til sidst bad vi en gruppe lærere om at arbejde med specifikke typer af samtalskemaer, som kunne gå hen og blive et koncept inden for området. På dette stadie blev de deltagende læreres pædagogiske råderum – i forhold til evaluering af undervisningen – snævret ind. Men igen er det vigtigt at understrege, at alle medarbejdere forinden havde været med til at vende sten og bidrage. De havde haft mulighed for at have medejerskab til hele processen.“

Skolen betegner fase 3 som en beslutnings- og implementeringsfase. På dette tidspunkt blev der taget beslutning om at bruge bestemte evalueringsredskaber, og der var fokus på at implementere og konsolidere disse redskaber.

### SKRIFTLIGT KOMMISSORIUM

For hver fase i processen udarbejder skolen en beskrivelse af det efterfølgende skoleårs udviklingsarbejde, hvor både status, kvalitetskriterier og resultatkrav samt handlings- og evalueringsplaner bliver beskrevet. Der er tale om et skriftligt forpligtende kommissorium, der både afslutter én fase og er grundlaget for en ny.

*Er det et problem, når man vælger noget fra eller til, fx et evalueringsværktøj?*

„Det kan godt være, at alle ikke var enige i den beslutning, der blev truffet, men de vidste, på hvilket grundlag, den blev truffet, og de vidste, at alle har haft lejlighed til at bidrage hele vejen i processen til den endelige beslutning var taget. Samtidig ligger der altid et stort ledelsesansvar og behov for kritisk stillingtagen.“

„Jeg kan fx nævne de refleksionsbreve, der blev udviklet af nogle af lærerne i udskolingen i fase 1. Når sådanne refleksionsbreve ikke blev en endelig del af vores evalueringskoncept, så skyldtes det, at vi i ledelsen ikke troede på, at det ville være noget, der ville få realistisk gang på jorden hos alle medarbejdere. Vi var glade for og stolte af, at nogle af skolens lærere havde tænkt og udviklet en så kvalitativ evalueringsmetode, men vi vurderede, at det ville være for arbejdskrævende til at blive et krav i det endelige koncept.“



„Hvis vi i ledelsen bare havde sagt: Det kører vi med, det skal alle bruge, så havde vi risikeret, at det ville blive en rituel begivenhed, noget som bare skulle overstås. Det ville ikke blive løftet med kvalitet i praksis, og så er det jo lige fedt. Når vi melder noget ud, så skal vi [ledelsen] kunne stå inde for, at vi tror på, det virker, også i praksis. At det så bagefter viser sig, at et stigende antal lærere og team benytter sig af netop refleksionsbreve er jo bare super. Det er tegn på, at praksis har vundet frem uden at være et eksplicit krav og del af det vedtagne koncept.“

### Forandringen sker i klasserummet

Strategi, proces og kommunikation er nøgleord i udviklingsarbejdet på Fulgsangårdsskolen. Fasemodellen afspejler, at man i (udviklings)processen er meget bevidst om medarbejderinddragelse, da det ses som forudsætningen for motivation og medejerskab.

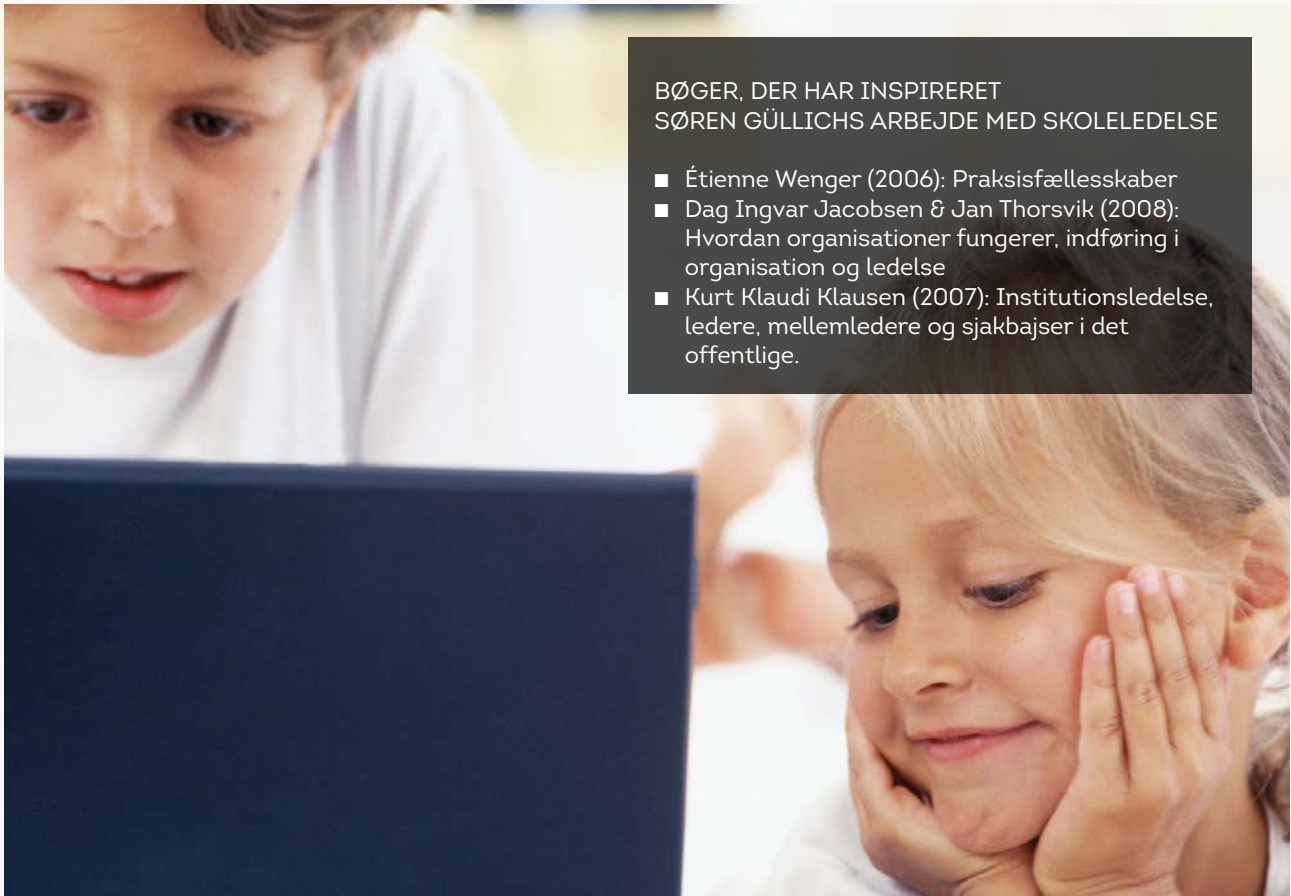
„Forandringen sker ude i klasserummet, så ejerskab hos lærerne er afgørende for at skabe effekt. Ellers ender det med at være noget, vi drøftede på et pædagogisk rådsmøde og blev enige om, men i sidste ende finder hver især tilbage til deres gamle praksis. Vi er nødt til at have motivation og medejerskab“, siger Søren Güllich.

Han fortæller samtidig, at ledelsen er bevidst om, at udvikling er tæt forbundet med den daglige drift. Det kræver stædighed og vedholdenhed fra ledelsens side at holde fast i vedtagne processer, rutiner og ikke mindst praksis. Det, man ønsker at udvikle, skal hele tiden hives frem i lyset og fokuseres på/reflekteres over. Her spiller medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og teamudviklingssamtaler (TUS) en vigtig rolle.

### Huordan understøtter I en systematisk refleksion?

„Vi har et defineret koncept for MUS- og TUS-samtaler. Vi er altid med i undervisningen forud for samtalerne, og det aftales på forhånd, hvilket særligt tema der skal være fokus på i lederens observation. Det er dette tema og observationen, der bliver det fælles grundlag for at tale undervisning til MUS-samtalen. Undervisning er kerneopgaven, så det er det, der fylder.“

„Vi har organiseret det sådan, at teammedlemmers MUS ligger i samme periode. På et møde efterfølgende samler ledelse op med hele teamet. Her har vi så også dialog om aktuelle udviklingsprojekter og den praktiske udmøntning i undervisningen.“



#### BØGER, DER HAR INSPIRERET SØREN GÜLLICHS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- Étienne Wenger (2006): Praksisfællesskaber
- Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik (2008): Hvordan organisationer fungerer, indføring i organisation og ledelse
- Kurt Klaudi Klausen (2007): Institutionsledelse, ledere, mellemedere og sjakbajser i det offentlige.

„Vi bruger samlet set rigtig meget af vores ledelsestid på den systematiske dialog med medarbejdere og teams. Dialogen og relationen til den enkelte og de forskellige team er absolut afgørende!“

### Hvad er værdien af dialog?

„Dialogen med den enkelte er vanvittig vigtig. Det er fx det sted, hvor man har mulighed for at komme ind og gøre brug af forskellige roller/positioner.“

„Jeg kan være en jævnbyrdig opponert, der går ind i en refleksion eller diskussion om et pædagogiske spørgsmål, som vi skal finde en løsning på. Der er jeg en professionel samarbejdspartner med nogle pædagogiske holdninger, der sættes i spil.“

„Der kan også være situationer, hvor jeg er lederen, der siger: Ja, det kan godt være, at du synes sådan, men vi altså besluttet at...“

„Det afgørende er, at medarbejderen kan finde ud af, hvilken hat man har på. Jeg skal som leder være tydelig. Det har jeg bl.a. mulighed for i det direkte møde, hvor du kan mærke det enkelte menneske.“

„Relationskompetence har for mig været helt afgørende i ledelse og forandring. En leder kan være nok så højt uddannet på både diplom- og masterniveau, men han/hun lykkes ikke nødvendigvis af den grund. Relation præget af tydelighed og gensidig respekt er et must.“

## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL SØREN GÜLLICH



### 1. Hvad ser du som den største udfordring?

„Målet om at mindske betydningen af elevens sociale baggrund – altså bruddet med den negative sociale arv. Hvis jeg havde løsningen, havde vi været langt. Som leder vil jeg gerne i handlemode, men i forhold til denne udfordring kan jeg ikke rigtig se, hvilket værktøj man skal gribe til. Det er forstemmende. Vi kan se, hvor det bærer hen, længe inden eleverne går ud af skolen. Allerede i børnehaveklassen kan man spotte de elever, man ved, får det svært. Al- ligevel er det en udfordring.“

Vi lærer grundlæggende ens. Vi knytter an til noget, vi vidste i forvejen i form af viden og kompetencer. Man bygger sit stillads. Konsekvensen er i mine øjne, at den, som ved meget, har meget større muligheder for at lære meget og mere. Det er en udfordring! Skolen skal selvfølgelig bidrage til en løsning, men det bliver svært.“

### 2. Hvordan arbejder du med det?

„Jeg tænker, det bl.a. ligger i skolereformen. Måske er lektiehjælp og faglig fordybelse en af vejene. Det kan medvirke til at stille alle lidt mere ens. Hvis man ser på skolesystemerne i Østen, hvor forældrene spiller en langt mindre rolle – skolen tager sig af det hele, også lektierne.“

### 3. Hvad vil du helst lykkes med?

„Det ligeværdige samarbejde mellem lærere/pædagoger. Gensidig respekt for hinandens kompetencer. Jeg synes, vi er godt på vej, men det kan blive bedre. Ikke mindst fra 4. klasses trin, hvor eleverne starter i klub.“

„Jeg håber også, vi får styrket samarbejdet med foreningslivet, så vi får en højere grad af gensidigt forpligtende samarbejde – med et læringsperspektiv. For øjeblikket er det meget skolen, der tager initiativet. Vi kommer lidt med hatten i hånden. Foreninger og virksomheder byder ikke bare lige ind.“

# Det handler om at give

# SLIP!

Forandring er vigtigt og motiverende for skoleleder Peter Hansen, men det er afgørende at sætte det rigtige hold og turde sætte medarbejderne fri i udviklingsprocesserne.

## Udvikling og nytænkning er motiverende

Når Peter Hansen skal sætte ord på sig selv som skoleleder, bruger han ord som åben, lydhør og samarbejdende. Men han understreger i samme åndedrag, at han også er en leder, der ved, hvad han vil, så han er samtidig vedholdende i forhold til at føre forandringer ud i livet.

### Er forandring vigtig?

„Jamen, det synes jeg. Jeg har hele tiden planer for, hvor vi er på vej hen. Noget står mere skarpt end andet, men jeg forsøger hele tiden at være på forkant. Det er det, som er hele drivet. Hvis ikke man har en strategi og nogle mål, så bliver det sådan en grundlæggende brist. Så planlægger vi skoleåret, så gennemfører vi det, og så begynder vi et nyt år. Det kan blive en ensformig tummerum.

Og der er vigtigt for mig, at der hele tiden sker noget. At jeg ikke går i stå. Det er en del af min egen indre motivation for at være skoleleder. Jeg kan godt lide at være med til at udvikle og skabe nyt. Det, at man har et langt sejt træk, hvor man i samarbejde med både børn, forældre og alle ansatte skal nå nogle mål, synes jeg, er en spændende proces.“

„Jeg kan også godt lide at bevæge mig ud i nogle farvande, hvor jeg/vi måske ikke har så stor viden, for at se hvad kan vi finde derude? Det er jeg meget optaget af.“

### case

## Udvikling af turbodanskforløb for overbygningen

### En ny læseindsats

I 2009 blev Skørping Skole udvalgt til at gennemføre forsøg med turbodansk som en del af Undervisningsministeriets Projekt Skoleudvikling. Baggrunden for skolens ansøgning var oplevelsen af, at der havde været en alt for tilbagelænet holdning til de børn, der kom igennem deres skoletid uden at have knækket læsekoden. Ofte var svaret en specialefterskole, men nu ønskede skolen selv at gøre en tidligere og mere systematisk indsats.

## SKØRPING SKOLE - REBILD KOMMUNE

- **Skoleleder:** Peter Hansen
- **Elevtal:** 703 elever
- **Medarbejderantal:** 86, heraf fem i ledelsesteamet
- **Antal matrikler:** 1
- **Særlig indsats:** Deltager i Ny Nordisk skole.





### OVERVEJELSER VED BEMANDING AF UDVIKLINGSOPGAVER

- Hvem kan byde ind fagligt?
- Hvem har brug for en udfordring?
- Er der nogen, der har brug for en niche til at udvikle ny pædagogik?
- Hvem kan gå godt i spænd?
- Hvilke typer af faglighed vil med fordel kunne kobles med henblik på nytænkning?

*Hvilke overvejelser gjorde I jer som ledelse, inden I valgte at ansøge om at komme med i uduklingsprojektet?*

„Først og fremmest er det sådan, at hver gang der kommer nogle nye initiativer, mulighed for at søge nogle midler eller andet, man kan byde ind på, så sparrer vi lynhurtigt i vores lederteam og overvejer, hvad går vi ind i, og hvad vi ikke går ind i. Vi skal tage hensyn til, at der skal ske en tilpas udfordring af vores medarbejdere, så vi ikke vælter dem fuldstændig.“

„Nogle gange har vi oplevelsen af, at vi har for mange jern i ilden. Det handler om at finde balancen. At kere om den gode solide daglige drift, men samtidig udfordres i forhold til at skabe nyudvikling. Og det handler om at finde de folk, som er motiverede og klar til den opgave.“

### At sætte det rigtige team

*Huordan gik I så helt konkret i gang med uduklingsprojektet?*

„Vi fik at vide, at vi blev en del af turbodanskprojektet, og det var ikke, fordi det var en masse penge, det var mere noget med bare at gå i gang. Så vores første overvejelse i ledelsen var at tænke igennem, hvem vi ville involvere i den her opgave. Så viceskolelederen og jeg stillede os selv spørgsmålene: Hvem der havde fagligheden? Hvem der havde brug for en udfordring? Hvem var det, vi troede, kunne gå godt i spænd med hinanden? Kunne vi finde folk, som ikke var vant til at arbejde sammen, som kunne udvikle noget helt nyt, når deres faglighed mødtes?“

Efter de indledende overvejelser besluttede leder og viceskoleleder at udvælge skolens læsevejleder og en idrætslærer til at løse opgaven med at udvikle et turbodanskforløb. De to lærere blev inviteret til et møde, hvor de blev præsenteret for ideen.

*Hvad var formålet med dette opstartsmøde?*

„Det var et møde, hvor vi prøvede at sælge ideen og redegøre for vores overordnede tanker om indholdet, samt hvorfor det lige skulle være de to. At blive udvalgt på den måde er jo grundlæggende en ros og anerkendelse. Jeg har ikke har mødt nogen, som er blevet kedede af det eller blevet bange, når de bliver inviteret til at løse sådan en opgave. Måske er der nogen, som bliver utrygge og tænker: Gud, kan jeg leve op til det her eller hold da fast, har de virkelig de her forventninger. Men det er utrolig vigtigt at vise den tillid og tro på, at de lige netop har det, der skal til.“

„Også i det her tilfælde oplevede jeg, at de blev glade for vores opmærksomhed og den tillid, vi viste dem. De kunne se det som en udfordring. Læsevejlederen, fordi hun kunne få lov til at fordybe sig endnu mere i sit faglige felt. Idrætslæreren, fordi han pludselig fik muligheden for at bringe sin faglighed i spil uden for de traditionelle idrætstimer. Jeg følte, at jeg fik skabt en indre motivation hos dem og min antagelse er, at det kan der hurtigt kommet noget godt ud af.“



### Hvad består motivationen i?

„Det er bl.a., at man som lærer eller pædagog kan sige: Hold da fast, ud over den her daglige drift, og det vi kender så godt, så har jeg også mulighed for at komme ud i et laboratorium eller eksperimentarium og prøve at udfordre pædagogikken og udvikle noget nyt, der kan understøtte, at vi løser vores opgaver endnu bedre.“

„Efter den indledende samtale med de to lærere var fundamentet lagt for at komme videre med processen.“

### Hvad gjorde I efter den indledende samtale?

„Ja, så slap vi dem sådan set fri og sagde: I går bare i gang! I denne del af en udviklingsfase har jeg generelt oplevet, at der selvfølgelig er nogen, som er mere trykke ved det end andre. Det handler om fingerspidsfornemmelse. Har de hånd i hanke i processen, eller har de brug for, at jeg er tættere på.“

I det konkrete tilfælde, var der ikke behov for, at jeg var meget tæt på, men jeg fulgte løbende op. Ikke mindst fordi vi havde en ret stram tidsplan, da vi først fik ja til at deltage i udviklingsprojektet i slutningen af skoleåret. Så det skulle skubbes i gang hen over ferien og færdiggøres og præsenteres for kolleger ved skoleårets start.“

### Hold op med det, der ikke virker!

Peter Hansen er generelt optaget af at følge op på både daglig praksis og udviklingsprojekter. Det vil sige at holde øje med, hvorvidt og hvordan man når de ønskede mål.

„Jeg synes, at vi grundlæggende ikke har været gode nok til at følge op på det, vi går og gør og sætter i værk. Nogle gange så fortsætter vi bare med at gøre det, vi altid har gjort, selvom det ikke virker. Der er for meget automatik.“

„Min filosofi er, at når vi sætter noget i gang, og hvis vi efter få måneder kan se, det ikke virker, så skal vi holde op, og det kan ikke gå hurtigt nok. Vi skal ikke bare fortsætte med det. Så må man justere eller finde ud af at gøre noget andet. Det er jo en rigtig god tilgang til det at løse nye opgaver, som desværre ikke altid bruges bevidst nok.“

„Eksempelvis lavede vi læsetest før, under og efter. Det lå lige for, fordi der var tale om et læseforløb, og fordi læsevejlederen selv var tilknyttet projektet. Det havde hun styr på. Og det viste sig, at i forhold til de faglige resultater så var forløbet en succes.“



#### TURBODANSK - HOVEDELEMENTER

- **Turbodansk** intensiv læsetræning og bevægelse i moduler
- **Motivation** og lyst hos eleven
- **Forældre** som en ansvarlig del af projektet
- **Dansklærere** skal følge processen for at kunne fastholde den gode læseudvikling.

### Der var ikke nogen udfordringer?

„Jo, i det her projekt viste det sig at være en udfordring, hvordan vi sikrede, at både forældre og lærere understøttede den udvikling, som de fire moduler i turbodansk satte i gang. Hvordan sikrede vi os, at elevernes læring blev fastholdt i træningsfaserne mellem modulerne? Og allervigtigst, hvordan sikrede vi, at der blev arbejdet målrettet videre med det udviklingsniveau, som eleven var nået til – når forløbet var færdigt!“

„Det handler om at være i dialog med hinanden og kommunikere med hinanden. Jeg gik i dialog med læsevejlederen og idrætslæreren for at finde ud af, hvad vi lige skulle gøre i den konkrete situation?“

„Vi fandt ud af, at det fx ikke var givet, at alle dansklærere, der „leverede“ elever til turbodanskforløbet, syntes det var verdens bedste projekt. Måske syntes de, at ressourcerne havde været bedre brugt på en anden måde. Og så måtte jeg jo i dialog med de forskellige teams på skolen.“

På grund af de gode resultater valgte skolen at gøre tilbuddet om turbodansk på 6. klassetrin permanent efter forsøgsperioden. Man har dog korrigeret antallet af moduler fra 4 uger til 3 uger. Ikke mindst fordi de to lærere, der kører forløbene, ikke synes det er hensigtsmæssigt at være væk fra deres anden undervisning i så mange uger. Peter Hansen opfatter det som en af de nødvendige justeringer, der hele tiden finder sted. Det kan dog også ende med, at man lukker projektet helt ned.

### BØGER, DER HAR INSPIRERET PETER HANSENS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- Steen Hildebrandt & Michael Stubberup (2012): Bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet
- Otto Scharmer (2009): Teori U
- Peter M. Senge, Betty Sue Flowers, Otto Scharmer & Joseph Jaworsky (2007): Skabende nærvær – at gå ind i nuet for at forme fremtiden.

„Nu har vi jo iværksat miniturbodansk i indskolingen. Og jeg tænker, at hvis det bliver en lige så stor faglig succes som på mellemtrinnet, så vil det på sigt overflødiggøre indsatsen. Og hvis der ikke er kunder i butikken, så lukker vi det ned. Det vil jo egentlig være en stor succes, for så er det udtryk for, at vi har fanget de dårlige læsere, inden de kommer på mellemtrinnet.“

### Det er ikke altid lige let at stille skarpt på formålet

Peter Hansen erkender, at det ikke altid er lige let at vurdere kvaliteten i fx et udviklingsprojekt. Skolen kører for øjeblikket et projekt, der hedder Læring i bevægelse. Målet er at gøre det til en integreret del af alle fag, ligesom faglig læsning, men man er løbet ind i en udfordring.



„Vi har måttet erkende, at vores kæmpestore udfordring i relation til Læring i bevægelse er, hvordan vi sikrer en kobling til det faglige. Det klassiske eksempel er elever, som hopper rundt i en talramme eller løber ud til nogle poster med fx ordtyper. Men hvordan undgår vi, at hverken elever eller lærere kører fuldstændig død i det, fordi den faglige dimension mangler. Det er vores kæmpestore udfordring lige nu, at det ikke bare bliver et eller andet, hvor eleverne bevæger sig, og så skal læreren eller pædagogen virkelig slå krøller på sig selv for at finde ud af, hvad det faglige udbytte er.“

Når Skørping skole i dag reflekterer over Læring i bevægelse inddrages tre perspektiver: Det fysiske, det relationelle og motivation. Det bidrager til at give et billede af, hvad fysisk aktivitet i undervisning også kan understøtte, men skoleleder og medarbejdere har endnu ikke fundet en entydig tilgang og praksis.

„Det er vigtigt, at vi bliver meget realistiske i forhold til vores forventninger. Når vi taler Læring i bevægelse, er målet så, at børnene bliver i bedre form, så de er klar til en ny læring i en mere traditionel ramme – er det dét, vi går efter? Er det for at højne motivationen, så børnene

har lyst til at lære, eller handler det om at skabe gode relationer mellem børn og voksne? Og hvordan understøtter det fagligheden?“

„Vi skal passe på ikke at have et for højt ambitionsniveau. Det kan også blive for søgt. Vi skal fortsat arbejde med at være lidt skarpere på, hvorfor vi arbejder med læring i bevægelse. Hvad er formålet?“

### *Så I er altså kommet på lidt usikker grund?*

„På sin vis – men en helt ekstraordinær pointe ved at udvikle folkeskolen, det er at turde give slip! Det, mener jeg, er helt grundlæggende. Jeg siger ikke, at det skal komme ud af kontrol, men man skal turde lave eksperimenter. Og så skal man være opmærksom på, at når man kaster sig ud på det dybe vand, så kan tingene også gå galt, men det er helt OK! Det er et vilkår.“

## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL PETER HANSEN



### *1. Hvad ser du som den største udfordring?*

„At man har styr på sit personlige lederskab. Vi vil virkelig blive udfordret på vores menneske- og samfundssyn som skoleledere. Før var det hele pakket ind i nogle store brede aftaler, det er det ikke mere.“

Styrken ligger grundlæggende i det personlige lederskab. Du skal have klare synspunkter i forhold til, hvordan du ser verden, hvordan du vil samarbejde, hvordan du håndterer udvikling mv.“

### *2. Hvordan vil du arbejde med det?*

„Samarbejde er afgørende. Der skal to til et samarbejde, og hvis den anden part stadigvæk er såret eller hænger med næbbet, eller føler de har tabt, så kræver det en indsats at sætte en anden dagorden, men det er i samarbejdet mellem leder og medarbejder.“

### *3. Hvad vil du helst lykkes med?*

„Jeg håber, vi formår at få gjort op med skemaet, som vi kender i dag. At vi får lavet en anderledes fleksibel, sammenhængende og meningsgivende dag. En dag, som ikke bliver styret af blokke, moduler og lektioner.“



# FREMTIDENS SKOLE FOR NUTIDENS BØRN

Da skoleleder Gorm Sæderup i 2000 fik nøglerne til Silkeborg Kommunes nybyggede skole, fik han besked på at tænke nyt. Det har han gjort. Skolen har elever fra 3-16 år, klasserne er sløjfet til fordel for aldersblandede hold, hvor alle elever har en primærvoksen i stedet for en klasselærer.

## Den pædagogiske platform

„For mig er det vigtigt at lede skolen med en pædagogisk diskurs, ikke en økonomiske eller strategisk diskurs. Derfor har vi skabt et fælles pædagogisk grundsyn – en pædagogisk platform – en måde at tænke og tale om børns læring. Den pædagogiske platform er ikke bare noget, som står beskrevet i et ringbind, men noget som lever i skolen. Den skal gerne afspejles i den måde bygningen er indrettet på, hvordan vi taler med hinanden, og hvordan de voksne planlægger børnenes dag.“

Gorm Sæderup giver skolens pædagogiske platform liv i nærmest hver eneste sætning. Det gør han med de begreber, han anvender, når han beskriver sin ledelse, hvordan det tætte samarbejde mellem lærere og pædagoger har bidraget til at udvikle skolens organisering af undervisningen samt hans overvejelser i relation til den forestående folkeskolereform.

## Hvorfor er det nødvendigt med et fælles pædagogisk sprog?

„Vi fandt hurtigt ud af, da vi startede i 2000, at selvom der var et stærkt ønske om samarbejde og integrere dagtilbuds- og skoledelen, så havde vi ikke et fælles sprog. Den pædagogiske platform er vigtig, hvis vi vil tænke børnelivet fra 0 til 16 år, som et samlet hele. Hvis vi – daginstitution og skole – skal facilitere børnenes opvækst og dannelse, så er det vigtigt, at vi ved, hvad hinanden gør. Det er vigtigt, at vi skaber nogle praksisformer i børnelivet fra 0 til 16, som er genkendelige, skaber en rød tråd og har en meningsfuld progression. Fx i forhold til samtaler med børnene, holddannelse, læringsmål og dokumentation af børnenes læring.“

Opgaven er i dag at skabe læring og dannelse i fællesskabet. Vi skal møde barnet, hvor det er. Hvis vi skal skabe sammenhæng, er vi nødt til at have et fælles sprog. Og det kalder vi den pædagogiske platform.“

Selvom der på Buskelundskolen har der været nogle unikke muligheder for at skabe et sammenhængende børneliv, idet skole og dagtilbud ligger klos op ad hinanden, og forvaltningen i udgangspunktet har stillet krav om et tæt samarbejde forankret i en fælles bestyrelse, så har samarbejdet en faglig udfordring, som der skal arbejdes med. En del af forklaringen er ifølge Gorm Sæderup, at professionshøjskolerne ikke har fokus på at udvikle et pædagogisk sprog, der skaber et naturligt fundament for samarbejde mellem lærere og mellem lærere og pædagoger.

## BUSKELUNDSKOLEN, SILKEBORG KOMMUNE

- **Skoleleder:** Gorm Sæderup
- **Elevtal:** 680 børn
- **Medarbejderantal:** ca 75 medarbejdere (inkl.dagsinstitution) heraf fem i ledelsesteamet
- **Særlige Indsats:** Aldersblandede hold.





case

**Aldersintegrerede fællesskaber**

„Når nyuddannede lærere og pædagoger komme ud i praksis, har de vidt forskellige begreber med sig. For at skolen og børnehaven kan fungere, er det vigtigt, at vi ved, hvad vi mener, når vi siger læring. At vi kan forklare, hvad vi mener, når vi siger, at vi tager udgangspunkt i barnet. At vi har et fælles afsæt for at forstå og anvende forskellige begreber.“

Den fælles pædagogiske platform er således ikke alene et gode for børnene. Det forhold, at læringsgrundlaget er tydeligt for det pædagogiske personale og en levende del af praksis, bidrager ifølge Gorm Sæderup også til at skabe sammenhæng og mening for skolens personale.

**Hvordan ser en aldersblandet skole ud?**

**Skolen har fire afdelinger:**

- Børnehaven (3-6 år)
- Lilleskolen (0.-3. klasse)
- Storeskolen (4.-6. klasse)
- Projektskolen (7.-9. klasse.)

**En primærvoksen**

En primærvoksen er en pædagog eller lærer, der følger barnet særlig tæt og følger med i barnets udvikling både fagligt og socialt.

Den primærvoksne er barnets "ambassadør", og drager omsorg for barnet i alle dele af hverdagen.

**Tre grupperinger**

Eleverne vil i løbet af en almindelig uge være i tre grupperinger inden for deres afdeling:

**Hjemmegruppe:**

Et lille trygt fællesskab, der er stabilt gennem skoleforløbet. Gruppen har 1-2 primære voksne.

**Team:**

Her er børnene samlet i et fællesskab med en lille gruppe voksne. Som regel er teamet inddelt i mindre hold. Børnene kender hinanden godt – og det gør de voksne også. Det er en overskuelig gruppe børn at forholde sig til, både for børnene og de voksne.

**Afdeling:**

Her er børnene delt i hold, der er dannet med alle børnene fra det store fællesskab i afdelingen. Holdene kan laves for kortere eller længere perioder. Her kan man udnytte de voksnes kompetencer fra hele afdelingen.

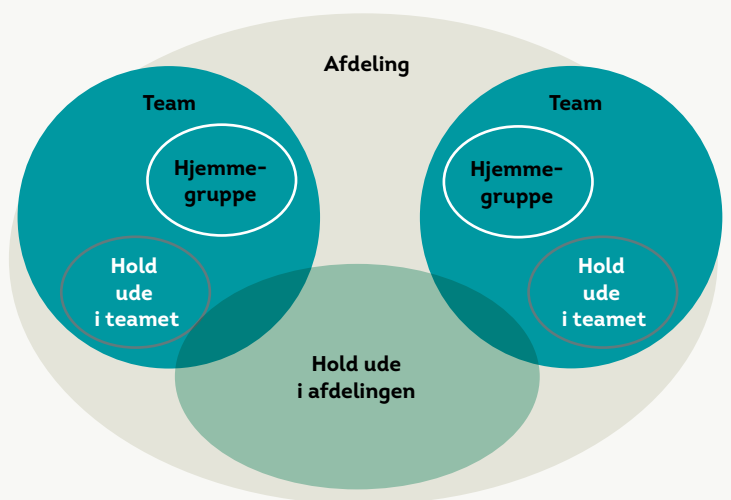
*Differentiering i aldersblandede fællesskaber*

De seneste fem år har kernen i skolens organisering været de aldersblandede fællesskaber, der har erstattet den traditionelle klassebaserede organisering. Formålet med den ny organisering er at tilbyde børnene større differentiering i hverdagen.

Organisatorisk handler det om at samle en større gruppe af børn og lærere, da det giver nye muligheder for at differentierer undervisningen og lade børnene være med til at træffe nogle valg. Eleverne vil i løbet af en uge have mulighed for at være i tre typer grupperinger: i hjemmegruppen og på hold i teamet og i afdelingen.

I hjemmegruppen er der fokus på at integrere forskelligheden både fagligt og socialt. Her er værdien, at vi alle bidrager med det, vi hver især er og kan. Hjemmegruppen er med andre ord et læringsrum, der inkluderer forskelligheden. Ude på holdene, der både dannes med afsæt i børn fra teamet eller hele afdelingen, er det formålet at skabe rum for differentiering. De faglige holdforløb i uderummet er typisk differentierede, og her er formålet at skabe meningsfulde læringsrum ud fra behov, kompetencer og motivation.

I vekselvirkningen mellem hjemmegruppen og de differentierede hold lærer barnet at reflektere over egen læring i dialogen med den primærvoksne. I Lilleskolen vil eleverne typisk veksle mellem hjemmegruppen og hold dannet af elever i teamet. Dette for at gøre hverdagen overskuelig for eleverne og sikrer, at holdforløbene gennemføres med kendte børn og voksne. I Storeskolen og i Projektskolen sker holddannelserne både med afsæt teamet og afdelingen.



### Hvor kom ideen til de aldersblandede hold fra?

„Hvis man virkelig vil tage børnene alvorligt, og er optaget af at få øje på, hvad de er motiverede af, og hvad de vil, så får man også øje på, hvor forskellige de er. Ligesom mange andre skoler havde vi en differentieringsudfordring. På et tidspunkt får vi øje på det potentiale, der er i at sammensætte børn på tværs af alder. For det første kan børn inspirere hinanden på tværs af alder. For det andet er det vores indtryk, at forventningerne til, hvordan fx en elev i 3. klasse skal være, bliver mildnet i de aldersblandede grupper. For det tredje giver det nogle helt andre muligheder for at lave læringsrum, der er tilpasset det enkelte barn.

Jeg tror faktisk, at ideen udsprang af den sociale praksis, som børnene skaber i deres fritid. Den er pædagogerne ofte gode til at få øje på og understøtte. Vi har jo hele vejen igennem haft et tæt samarbejde mellem pædagoger og lærere. Den diskurs vi så i fritidsdelen, ville vi gerne bringe ind i undervisningen.“

### Hvordan har i grebet forandringsprocessen an?

„Der går faktisk tre-fire år, hvor vi taler om ideen. Jeg lytter til reaktionerne i organisationen. Vi laver mindre forsøg. På den måde modnes ideen. Det handler om at finde den vision, det billede og det narrativ om, at det er det her, vi vil. Det kræver nogle pædagogiske weekender. Det kræver, at bestyrelsen og personalet bakker ideen op. Og så er det, at vi som ledelse må gå forrest, også selvom vi ved, at det er en lang og sej proces med modstand. Vi vil komme til at pive og græde, men hvis det er dét, vi gør, så gør vi det. Så går jeg forrest.“

### Har du et sæt redskaber, som du bevidst anvender for at komme gennem processen?

Det er vigtigt i sådan en proces at holde kursen, at facilitere med videreuddannelse, kurser, videndeling, aktionslæring, coaching og at evaluere løbende. Jeg er ret god til at lave tydelige planer og forklare, hvad vi skal i gang med, så det giver mening.

En tydelig plan bidrager ifølge Gorm Sæderup til at skabe overblik. Den har også en anden vigtig funktion, idet den kan bruges til at dele udviklingsprocessen op,

#### BØGER, DER HAR INSPIRERET GORM SÆDERUPS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

Gorm Sæderup vil nødtigt anbefale en, to eller tre bøger, der er særlig vigtige for hans ledelse. Som leder har han hentet sin inspiration mange steder fra. Professor Jan Tønnesvangs psykologiske teorier om kvalificeret selvbestemmelse har inspireret til udviklingen af Buskelundskolens pædagogiske platform, og der har i flere år været en tæt dialog mellem skole og universitet.

- Lars H. Nielsen, Finn Voldtofte & Lars Zäll (2006): Som sol gennem tåge.
- Otto Scharmer (2009): Teori U. Denne bog samler mange gode pointer om forandringsledelse.

### Vigtige greb i forandringsprocessen

- Ideen skal udmøntes i en klar vision
- Involvering og forsøg, der kan bidrage til at konkretisere ideen
- Det pædagogiske personale klædes på til opgaven videns- og kompetencemæssigt
- En klar plan, der giver overblik og struktur:
  - Delmål fastsættes
  - Refleksion og evaluering
  - Eventuel tilpasning
  - Fælles efterbehandling i årgangsteam.

så forandringen bliver mere overskuelig. Desuden giver planen nogle naturlige målepunkter, så man ved skoleårets afslutning ved, hvad det er, der skal samle op på, og om der er behov for at justere. Endelig er vigtigt at skabe rum for refleksion og samtale om forandringen. Det sidste har meget høj prioritet for Gorm Sæderup.

„Det giver selvfølgelig en masse møder. Men når jeg lytter til alle stemmer i hele huset, så bliver jeg klædt godt på og kan mærke efter, hvad der sker i organisationen. Som leder er det vigtigt at have måder, hvorpå man kan strukturere sin lytten. Jeg er ikke en af dem, der altid er ude i undervisningen for at se, om der sker noget fornuftigt. Det har jeg delt ud til afdelingslederne og i de enkelte teams. Jeg er optaget af at lytte til hele organisationen: Hvor er vi på vej hen, og det giver mening for medarbejderne? Her er det vigtigt at skabe mange fora i organisationen, hvor der kan lyttes: Pædagogisk Udvalg, MED-udvalg, teamkoordinatordvalg, teamsamtaler, Pædagogisk Råd osv.

## Meget lidt modstand

*Hvordan har det pædagogiske personale og forældrene taget imod din tilgang til det pædagogiske arbejde?*

„Jeg har oplevet meget lidt modstand. Det er jo ikke sådan, at vi siger: Det her skal I tro på. Men de lærere og pædagoger, der søger job hos os, de får oplyst, at det er den måde, vi arbejder på. Hvis der er medarbejdere, der vil praktisere en helt anden dagsorden, så er det nok ikke det bedste sted at komme.

Det samme forhold gør sig gældende i forhold til forældrene. Hvis de ikke bakker op, mærker børnene det med det samme, og det dur ikke.“

I forhold til forældrene er Gorm Sæderup dog opmærksom på at anlægge en mere almen diskurs, så forældrene inkluderes. Han har naturligvis oplevet, at der er forældre, der flytter deres børn til en anden skole. Men trafikken går i ligeså høj grad den anden vej.



## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL GORM SÆDERUP

### 1. Hvad ser du som den største udfordring?

At bibeholde fokus på elevens læringsmål og den brede dannelsesopgave, så vi hjælper barnet med at folde det ud, som barnet kommer med.

### 2. Hvordan arbejder du med det?

Det er jo oplagt, at vi skal bruge den understøttende undervisning til at få afsat tid til samtalen med eleverne om læringsmålene. Vi er allerede langt på skolen, da vi i forbindelse med etableringen af de aldersblandede fællesskaber har etableret en ordning, hvor alle elever har en primærvoksen eller en mentor. Samtalerne med eleverne skal skabe mening for dem i deres læringsrejse: Refleksion over deres læringsmål skal kvalificere dem til at „sidde for bordenden af deres læringsliv“ i en progressiv bevægelse gennem de læringsrum, vi skaber fra de er tre til 16 år.

### 3. Hvad vil du helst lykkes med?

Jeg vil gerne lykkes med tre ting:

- At „lave skole“ med begrundelse i, at børn har vidt forskellige kompetencer og udgangspunkt, og at de må gribes og udfordres lige der, hvor de er.
- At skabe skoleudvikling, således at vores skoler har inspireret hinanden til at svare på, hvordan sådan en skole kan se ud i praksis? Hvordan er den indrettet? Hvordan er den struktureret og hvilke teknologier kan den med fordel benytte?
- At udvikle lærernes og pædagogernes kompetencer i forhold til både den generelle rolle som mentor og facilitator af børns læring i fællesskaber og den specialiserede opgave som en fagperson med noget på hjerte.

# FORSTØR

## de positive fortællinger

**Ethvert barn har krav på, at de voksne gør sig umage med at fortælle den positive historie om barnet. På Frederiksberg Skole i Sorø Kommune har de arbejdet med den narrative fortællings muligheder for at skabe mening og motivation.**

### Skoleledelse er ledelse af læringsmiljøer

"Ledelse er ikke bare 'lige noget jeg kan', men jeg ved, at vi lykkes sammen på skolen gennem samtale og gode processer. Jeg har fantastiske dygtige medarbejdere og 'medledere', og jeg tror, at jeg har flair for at lave gode processer. For mig er skoleledelse, at medarbejderne går med". Sådan indleder skoleleder Ole Kristensen fra Frederiksberg Skole i Sorø, når han skal beskrive sin ledelsespraksis. Ledelse er ikke en færdighed, men en relationel kompetence. En anden vigtig pointe er, at ikke bare opgaver, men også frihed og ansvar kan delegeres, når skolen skal udvikle sig.

#### *Hvis du skulle konkretisere skoleledelsesopgaven yderligere, hvordan vil du beskrive det?*

"Ledelse af skolen kan sammenlignes med ledelse af læringsmiljøer. Hvis vi tager eksemplet med at gå fra undervisning til læring og sætter fokus på elevernes læring. Den enkelte elev skal lære så godt, som vedkommende kan. Det kræver ledelse af den enkelte elev og på klasseniveau med en klarhed om mål og handlinger, så eleven ved, hvad der forventes. Det kræver også kendskab til den enkeltes styrkesider, gode feedback- og feedforward-teknikker, samt at eleverne får muligheder for at vælge læringsstrategi. Den opgave mestrer lærere og pædagoger. Det er den samme type af ledelse, vi som skoleledelse skal lykkes med".

#### *Er der særlige kendetegn, du vil fremhæve, når du leder større forandringer af skolens praksis?*

"Når vi italesætter en forandring, forsøger vi at give den retning. Skoleledelsen har som udgangspunkt fokus på resultater. Det kræver tydelig retning og gode rammer,

tydelige værdier og styr på drift og økonomi. Men den interessante opgave består i at katalysere meningskæbelsen. Når målet er angivet, må vi kunne stille spørgsmål til, hvordan det kan give mening for medarbejderen, og vi skal sætte en ære i at være rollemodeller". Ole Kristensen ser udvikling som en del af skolens selvfortælling. Han beskriver det på følgende måde: Det at kunne spotte samfundstendenserne og være lidt på forkant med de initiativer, der kommer udefra, er med til at fastholde den positive fortælling om vores skole, og det at vi gerne vil gøre det godt".

Samtidig har ledelsen været meget bevidst om at tage udgangspunkt i fortællingen om den allerede eksisterende praksis på skolen.

#### FREDERIKSBERG SKOLE, SORØ KOMMUNE

- **Skoleleder:** Ole Kristensen
- **Elevtal:** 665
- **Medarbejder antal:** 85 heraf fem i ledelsesteamet
- **Antal matrikler:** 1
- **Særlig indsats:** Evaluering, elevernes sociale trivsel, teambuilding i alle skolens afdelinger, videreuddannelse.





„I forbindelse med de seneste års udviklingsprojekter har vi stillet følgende spørgsmål til os selv. Hvordan bliver vi klar over, hvor det er, vi gør det godt? Hvorfor er vores elever glade for at gå i skole? Hvorfor er det, vi gør det godt her? Og hvordan kan vi udvikle videre derfra? Jeg synes, at dialogen om vores konkrete erfaringer giver os et godt afsæt, og jeg føler også, at vi samlet set er klar til „fremtidens skole“.

Dermed ikke sagt, at der ikke stadig er forhold vi kan forbedre fx i forhold til den strategiske ledelse af udviklingsprocesser. Men vi er blevet klar over, at en tydelig målsætning samt en klarere rammesætning og løbende opfølgning og justering undervejs, er værdifulde faktorer for projekternes succes.“

## case

### En narrativ tilgang til inklusionsopgaven

Frederiksberg Skole har gennem de seneste års udviklingsprojekter skabt et godt afsæt for det kommende arbejde med folkeskolereformen. Den overordnede tilgang til udvikling har været at udforske egne bedste erfaringer og samtidig inddrage ekspertise og forskning med det formål at skabe bæredygtige løsninger.

I projektet Frederiksberg arbejder narrativt har skolen som led i et større distriktssamarbejde mellem dagpleje, børnehave, skole og klub gennemført et etårigt forandringsprojekt med fokus på inklusion. Hensigten er, at medarbejdere og forældre i distriktet får et fælles sprog og en fælles tilgang til det at inkludere så mange børn som muligt i normaltilbuddene.

#### *Hvilken generel styrke ser du i arbejdet med det narrative?*

„Vi er blevet opmærksomme på de fortællinger, vi fortæller om hinanden, om skolens elever og forældre og om skolens professionelle. Vi fortæller, at eleverne er dygtige, vi er en højtpresterende skole, og at det betyder, at alle skal gøre deres bedste. Det ligger implicit i samarbejdet mellem skole og forældre, at det er en fælles sag. Det bliver selvforstærkende på en god måde. Vi øver os stadig med inspirerende oplæg og konkrete eksempler på den positive virkning af at fortælle de gode fortællinger.

#### *Har det ændret måden, I ser på det enkelte barn?*

„Vores mål har været, at alle børn i alle sammenhænge bliver beskrevet bedst muligt med fokus på den positive historie. Det er en indsats på den lange bane, som vi håber kommer til at afspejle sig i daglig praksis.



Fx når en forælder hører én historie over køledisken, så har vedkommende mod og redskaber til at stille spørgsmål til, om der kunne være en anden version af den fortælling. Det samme håber vi kommer til at gøre sig gældende i skolen og mellem elever indbyrdes, mellem voksne og elever samt mellem de voksne.“

#### *Har det haft andre effekter?*

„Vi har erfaret, at det har betydning at kommunikere et enkelt, tydeligt fælles mål for medarbejdere og elever. Derudover har vi udarbejdet konkrete eksempler på positive fortællinger tilpasset alderstrin og igangværende aktiviteter. Det har skabt mening og motivation hos elever og medarbejdere. Der er arbejdet konkret i de enkelte klasser, og forældrene har deltaget i foredrag og samarbejde. Det har været en mulighed at arbejde med skolens værdigrundlag, hvor den narrative tilgang indgår som metode.“

#### **Deling af viden**

Deltagelse, processer og kommunikation er nøgleord for skolens ledelse. I forbindelse med den kommende folkeskolereform og skolens nye lokaler, der er under opførelse, er det blevet naturligt at sætte retningen mod ”bedst mulig læring for alle” og som ledelse sørge for, at erfaringerne samles og deles, så lærerne bevarer energien til at prøve nyt og inspirere hinanden.

Afdelingslederne deltager ikke alene på teammøder. De understøtter også forandringsprocesser ude i klasserne ved at deltage i undervisningen og den efterfølgende refleksion og videreudvikling af undervisningen.

## DET NARRATIVE PERSPEKTIV

Ordet narrativ er engelsk og betyder fortælling. At betragte verden i et narrativt perspektiv handler om at sætte fokus på de fortællinger, vi fortæller om os selv og hinanden. For os mennesker er det så almindeligt at fortælle historier, at vi i de fleste tilfælde slet ikke er opmærksomme på processen. Men skindet bedrager. Fortællinger er langt fra så uskyldige, som de kan give udtryk for at være.

Når vi skaber fortællinger, vælger vi bestemte begivenheder ud og udelader andre. Dette er et langt stykke hen ad vejen en fin og funktionel færdighed at mestre. Ethvert menneske oplever hver dag så mange indtryk, at det ville være yderst uhensigtsmæssigt, hvis vi ikke formåede at vælge det væsentlige ud. Imidlertid kan det være vanskeligt for sådanne udvælgelsesprocesser at "skifte spor", når de først er begyndt.

Hvis de historier, der fortælles om et barn eller en ung, primært omhandler problemer, regelbrud eller destruktiv adfærd, vil det ofte have den effekt, at de, der lytter til disse historier, kommer i tanke om episoder af en lignende karakter. Herved skabes grobund for flere fortællinger af sammen skuffe. Fortællinger kan med andre ord have en tendens til at bekræfte sig selv.

En vigtig narrativ pointe er, at der altid ville kunne fortælles andre historier. Når der opstår problemfortællinger om et barn, har vi i den vestlige kultur en tradition for at tænke, at det er barnet, der skal laves om på og ændres. Et narrativt fokus vil imidlertid rette sig imod at skabe forandringer ved at få aktiveret de alternative historier, der kan fortælles om barnet.

### *Hvornår og hvordan gør I brug af refleksion?*

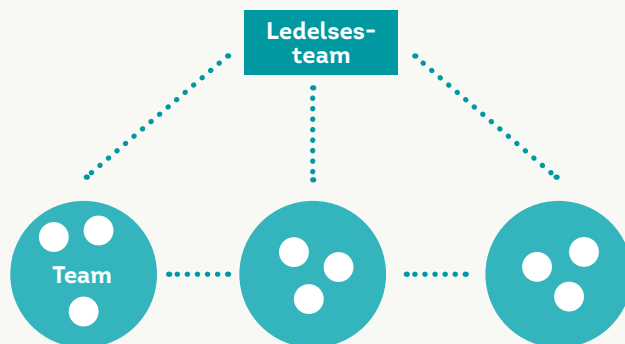
"Refleksionen sker både sammen med den enkelte lærer og i teamet. I teamsammenhæng deltager foruden afdelingslederen skolens ressource-team. De er ikke mindst med til at inspirere og følge op på særlige initiativer målrettet alle elevers deltagelse i klassens læringsaktiviteter både fagligt og socialt.

Vi bruger også refleksioner bevidst på tværs af afdelingerne, når vi gennemfører faglige konferencer. Så sikrer vi, at ideer, erfaringer og nye tiltag på den måde udvikles og får rod fæste i hele organisationen, og der bliver en ensartethed og sammenhæng i hele skoleforløbet for den enkelte elev.

Vores mål er, at vi løbende understøtter lærernes og pædagogernes teamsamarbejde, så der er fokus på en evidensorienteret undervisningspraksis, børnenes læringsudbytte samt teamenes analyse og refleksion over egen praksis.

Ole Kristensen understreger dog, at netop refleksionerne samme med de enkelte team og den enkelte lærer, er noget ledelsen øver sig på. Ikke mindst fordi den kommende reform lægger op til, at ledelsen sparrer med og vejleder den enkelte og teamet om trivsel og læring.

Der er dog ikke altid tale om refleksive processer. Skoleledelsen er meget opmærksom på behovet for løbende information."



### BØGER, DER HAR INSPIRERET OLE KRISTENSENS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- Bodil Nielsen (2013): Læringsmål og læringsmåder – undervisningsdifferentiering i praksis.
- Claus Elmholdt, Hanne Dauer Kaller & Lene Tanggaard (2013): Ledelsespsykologi.

”Vi finder det rigtig vigtigt, at alle medarbejdere oplever, at de har de informationer, de har brug for i deres daglige virke. I forbindelse med den begyndende implementering af folkeskolereformen skriver vi fx et ugenyt, hvor lærere og pædagoger kan finde konkret og praktisk information. Det ser jeg som et nyttigt redskab og et supplement til de nævnte dialoger”.

## Ledelsesteamet understøtter udviklingen

Skolens organisering i tre afdelinger med hver deres afdelingsleder er ifølge Ole Kristensen med til at understøtte den løbende udvikling af skolen.

Vi oplever, at det giver trivsel, at ideerne føres ud i livet. Samtidig med giver det tryghed, at ledelsen er med i prioriteringen, så sammenhængen til skolens eksisterende praksis sikres og arbejdsmængden løbende vurderes.

Det er en styrke, at teamene i hver afdeling arbejder godt sammen om planlægning af Fælles Mål for afdelingen, og det sker i et tæt samspil med afdelingslederen. At afdelingslederen er tæt knyttet til disse processer er med til at understøtte den strategiske opmærksomhed på samspillet mellem afdelingerne, bl.a. via drøftelser i vores ledelsesteam. Det er med til at sikre, at der er sammenhæng i kvalitet og udvikling på hele skolen.”

### Hvad er styrken ved jeres organisering?

”Vores teamorganisering med afdelingsledere for hver af skolens afdeling gør det muligt at have løbende dialog om daglig pædagogisk og faglig praksis. På den måde har vi i ledelsen mulighed for at være opmærksom på de gode ideer, medarbejderne kommer med, og bringe dem i spil.

## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL OLE KRISTENSEN



### 1. Hvad ser du som den største udfordring?

Den største opgave, vi har som ledelse, er at skabe commitment, mening og engagement. Det handler også om at have tålmodighed som leder, at anerkende betydningen af at skabe forbindelse mellem det, vi allerede gør godt, og det nye vi skal i gang med. Når der ændres på reglerne for arbejdstidens tilrettelæggelse og indholdet samtidigt, ligger der en stor opgave for ledelsen i at konkretisere nogle muligheder fx for skoledagens indretning, mere bevægelse. Skal det være selvstændige aktiviteter, eller skal det implementeres i fagene - og så tage drøftelserne derfra?

### 2. Hvordan arbejder du med det?

Ledelsen skal gøre klart, at vi stadig arbejder med frihed under ansvar, og at ledelsen er med til at sætte retning og indrette rammerne bedst muligt i forhold til de tiltag, lærerne ønsker at afprøve. Vi har i forbindelse med arbejdstiden en stor opgave i at italesætte de gode fortællinger om, hvad den fælles tid på skolen kan udnyttes til. Måske skal snakken vendes, så vi også kommer til at tale om de muligheder, der ligger i at medarbejderne har fri, når de går hjem, og de nye muligheder, der ligger i at kunne lade op. Medarbejderne er forskellige og har forskellige behov i forbindelse med planlægning og samarbejde. Med et udgangspunkt med fuld tilstedeværelse har vi en opgave i at hjælpe med at skabe bedst mulig mening for den enkelte.

### 3. Hvad vil du helst lykkes med?

Jeg vil gerne, at vi bevarer nysgerrigheden på, hvordan det er, børnene lærer, og at vi fortsat er i stand til at udvikle os, så læringen øges. Jeg vil også gerne, at vi når et øget samspil med lokalsamfundet, vi er i gang, fx er 80 procent af vores elever medlemmer i idrætsforeningen.

# VI GØR DET, VI SIGER, VI GØR!

Når vi lykkes med at have børn, der trives og lærer, er det fordi vi har konstruktive dialoger og høj grad af videndeling. Ledelsen er med i udviklingsgrupper, og her er opgaven at lytte og hjælpe med at holde retning.

Skoleleder Henrik Langer Carlsen har været leder i 18 år. De sidste tre år på Ørestad Skole, hvor han har haft mulighed for at bygge en helt ny skole op fra bunden og selv været med til at tegne den pædagogiske og didaktiske linje. En i hans øjne ultimativ strategisk udfordring. For ham er det vigtigt at være professionel: „Jeg vil gerne være autentisk på den måde, at jeg driver skoleledergerning som et professionelt menneske. Én man ved, hvor man har. Jeg er tydelig i forhold til, hvad jeg vil og kan – og hvad jeg ikke kan.“

## Hvordan opfatter du din rolle som skoleleder?

„Ofte er det skolens øverste leder, der kommer til at løfte et stort ansvar, og det har man som leder jo også sagt ja til. Men det er bestemt ikke mig, der skal stå for alting, tværtimod. Vi deles om opgaverne. Og det svar, tror jeg også, du vil få, hvis du spørger andre på skolen. På Ørestad Skole har vi også det princip, at vi deler ud af vores viden fremfor at holde på den. Vi skal som skolens ledelse selvfølgelig også bidrage med det, vi synes godt om.“

## Samfundets behov

Henrik Langer Carlsen er som leder optaget af, hvilke kvalifikationer eleverne skal tilegne sig og det hænger tæt sammen med hans ledelse. Han mener generelt ikke, at unge, der forlader folkeskolen, har de nødvendige kvalifikationer.

„Færdigheder, som det at kunne læse, skrive og regne, er ekstremt vigtige, men det alene giver ikke jobs til de unge. Det skal suppleres med samarbejdskompetencer, innovative evner, kreativ udfoldelse sammen med personlige egenskaber. Det er vores udfordring. Det er det, vi skal lave skole efter.“

„Derfor skal vi træne eleverne i at kunne stille sig op i en forsamling og sige, hvad de tænker og føler. De skal kunne vise deres evner og kunne introducere og producere. Derfor gør vi op med tænkningen om, at eleverne skal det og det, fordi de er blevet seks år, og når de bliver syv år, skal de noget andet.“

„Når vi ser på eleverne, er de så utrolig forskellige. Vi gør os fuldstændigt klar, hvilke kompetencer vi gerne vil give dem. Men vi vil også vide, hvad der driver dem, hvad der er deres indre kraft, og hvilke kompetencer de har.“

Denne overordnede tilgang til skolens rolle og elevernes læring afspejler sig i Ørestad Skoles konkrete pædagogiske praksis og tilrettelæggelse af undervisningen.

## ØRESTAD SKOLE, KØBENHAVNS KOMMUNE

- **Skoleleder:** Henrik Langer Carlsen
- **Elevtal:** 450
- **Medarbejderantal:** 70, heraf fem i ledelsesteamet
- **Antal matrikler:** 1
- **Særlig indsats:** Virtuel, æstetisk profil.





## case

## Undervisningsdifferentiering i praksis

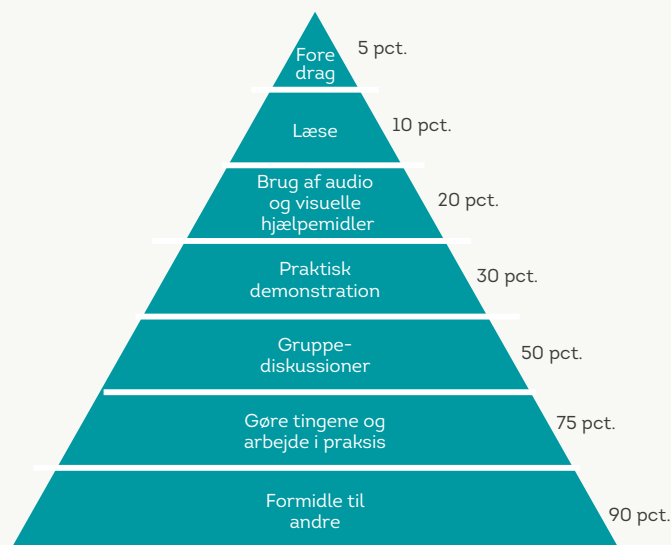
### Huordan har I konkret udmøntet denne tænkning om elevens læring?

„Vi arbejder med basishold. Vi forsøger at udnytte muligheden for differentiering både i forhold til niveau og i forhold til kompetencer. Vi er optaget af at fange børnenes motivation og læringsmæssige fokus. Nogle gange er det kønsopdelt, andre gange kan det være vennehold, men der kan også være hold på tværs af klassetrin med meget stor aldersspredning. Det kommer helt an på, hvad der skal læres. Vi styrer efter at møde børnene, hvor de er, men også mod at give dem ekstra meget lyst til at lære.“

Skolen tager udgangspunkt i, at man lærer bedst ved at formidle til andre, en slags mesterlære. Se figur.

Henrik Carlsen erkender dog, at der er plads til forbedring.

„Der er rigtig meget guld i det fundament, vi har bygget op her. Vi kan se det helt tydeligt, når vi får de nye 0. klasser. De kommer på hold, der består af en halv 0. klasse og en halv 1. klasse. Det giver en læringseffekt på omkring et halvt år, og børnene er meget tidligere klar, end når de starter i en „ren“ 0. klasse.“



### Huordan kommer det helt konkret til udtryk i undervisningen?

„Lærerne er meget opmærksomme på, hvordan børnene arbejder på de hold, de er en del af. Vi gør meget ud af at variere læringsmiljøerne. En kvalificeret og velforberedt undervisning med flere skift forlænger elevernes koncentrationstid, så børnene føler, det er interessant. Vi gør det ikke for at please børnene, men vi ved, at varierede aktiviteter, materialer og metoder kan forhindre, at børnene 'faldet ud'.“

„Jeg synes også, at vi i dag har en skole, hvor det er eleverne, der udforsker og arbejder mod læringsmålene, men med de professionelle som hovedansvarlige. Det er de professionelle ansvar at sikre, at alle færdigheder bliver tilgodeset i vores organisering af varierede læringsmiljøer og anderledes samarbejdsformer.“

„Derudover laver vi handleplaner fra kl. 7 til 17 for mange børns vedkommende. På den måde skaber vi sammenhæng mellem aktiviteter i fritidsbeskæftigelsen og undervisningen. Det virker rigtig godt, at der er læringsmål for forskellige kompetenceområder også i fritidsdelen. Det er dét, der med reformen, bliver til understøttende undervisning og åben skole.“

### Kommer jeres tilgang til undervisning til udtryk på andre måder?

„Ja- vi har været strategiske i vores ansættelse af pædagoger til fritidsdelen. Vi har ansat pædagoger med særlige kompetencer inden for drama, musik og design & håndværk. Når vi bringer disse kompetencer i spil og mikser to eller tre områder fra vores opdeling i humanistiske, æstetiske og naturvidenskabelige fag, opnår vi en vigtig sammenhæng til den virkelige verden.“

„Vi har et stort samarbejde med omkringliggende virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Fx bidrager Scania med lektiehjælp i vores lektiecafé. Vi har lavet et udstillings- og kunstprojekt i indkøbscenteret Fields. I forbindelse med deres fødselsdag har vi bidraget med et musiktema om Beatles. DR har lavet et lydspor til et kunstprojekt, vi lavede, og lige nu er vi i gang med udvikling af et it-design-projekt med et universitet. Det er kun lige begyndt, og enhver kan få øje på motivationen for at lære en engelsk tekst, når man skal stå og fremføre den i indkøbscenteret Fields.“



## Team er omdrejningspunktet

*For mange vil det være et brud med den måde, som de før har undervist på. Hvad er forudsætningen for, at det skal lykkes?*

„Det giver jo næsten sig selv, at lærere og pædagoger må arbejde tæt sammen for at opnå den fælles pædagogisk-didaktiske tilgang til den form for undervisning og læring. Det krævede og kræver, at vi planlægger og forbereder os sammen. Så det at være til stede og til rådighed for hinanden giver god mening i forhold til kerneopgaven. Vi valgte det, fordi det gav god mening i forhold til det, vi ville, og ikke på grund af beslutninger ovenfra. Det handlede også om at fokusere på, at ændrede læringsmiljøer, der tager udgangspunkt i, hvad børnene havde brug for at lære, vil gøre alle til vindere. Det krævede bl.a., at vi valgte de seks ettallers tyranni fra. Det synes jeg, vi er kommet i mål med.“ (Se boksen ovenfor).

De enkelte team har sammen med skolens udviklingsgrupper været arnestedet for udvikling af de nye læringsmiljøer. Pædagogerne på Ørestad Skole er med i rigtig mange timer i undervisningen. Derfor er pædagoger og lærere også sammen om teamsamarbejdet. Det er Henrik Carlsens oplevelse, at der har været nogle meget konstruktive dialoger, samtidig med at man har været gode til at videndele på tværs af ikke bare almindelige team, men også fagteam. Ledelsen er repræsenteret i alle udviklingsgrupper, og han beskriver deres opgaver som at lytte og hjælpe med at holde retning.

„For os er det vigtigt både at skabe rammerne for, at personalet kan lykkes, men også at stille krav, samtidig med at vi sørger for, at der er luft til opgaverne, og at der koordineres med, hvad vi i øvrigt har gang i.“

Ikke bare medarbejderteam, men også ledelsesteamet er et vigtigt forum. „Jeg tror, det var DI, der udnævnte

skoleledelse til at være den vanskeligste ledelsespost på grund af de mange interessenter og det store krydspres. Det understreger i mine øjne, at det er vigtigt, at ledelsesteamet kan være fleksibelt i opgavefordeling og delegering af ansvar til personalet.“

## Et professionelt læringsrum

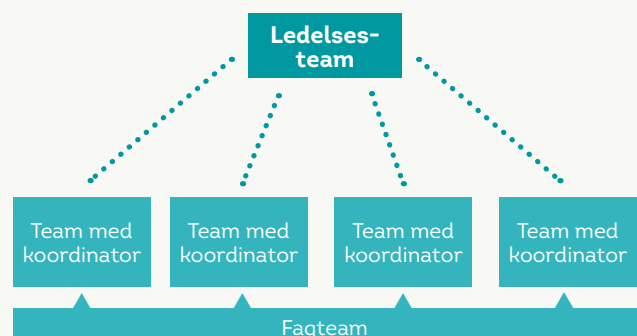
Den nye organisering af undervisningen og læringen har også haft sine udfordringer, ikke mindst når vi arbejder med mange udvidede og forskelligartede hold.

### Hvad har udfordret ved den nye organisering?

„Det har fx været nødvendigt at støtte en samarbejdskultur blandt de fagprofessionelle, der kan håndtere udfordringen at give slip på „mine elever“. Bekymringen for ikke at have overblik over det enkelte barns læring er reel, og det har vi sammen udviklet systemer til at sikre.“

### Hvilke systemer?

„Vi har arbejdet på at professionalisere teamsamarbejdet. I den forbindelse har vi vægtet udviklingen af





Arbejdet med mål og tegn gør os trygge ved at lægge stien, mens vi går på den ...

en mødekultur med høj produktivitet i forhold til faglighed, pædagogik og didaktik. Der arbejdes med faste dagsordener, en ordstyrer osv. Det lyder næsten kedeligt, men det er nødvendigt. Alle er faktisk meget tilfredse med at have skabt dette professionelle læringsrum. Man kan sige, at vi har skabt nogle medstyrende team. Det vil sige, at vi som ledelse ikke fralægger os et ansvar, vi tager det sammen.”

### Professionelle samtaler

Både medarbejderudviklingssamtaler og teamudviklingssamtaler er vigtige professionelle samtalefora for skolens ledelsesteam. Henrik Langer Carlsen har anvendt sine coachingkompetencer her. Han er opmærksom på, at han også selv er en del af organisationen, og derfor er han meget opmærksom på at lytte efter den feedback, der kan være med til at korrigere hans og den øvrige ledelses forforståelser. Feedbacken bruger han som pejling for, hvor der skal justeres, og hvor det er nødvendigt med en særlig opmærksomhed.

#### Hvordan har dine medarbejdere reageret?

„Det er klart, når man laver så mange nye tiltag, kan en ændret hverdag for den enkelte medarbejder fremstå kompleks og få vedkommende til at ønske sig tilbage til „de gode gamle dage“. På den anden side må jeg konstatere, at vi har nogle meget innovative medarbejdere. De brænder virkelig for det, og det betyder noget, ikke mindst i skole-hjem-samarbejdet, at forældrene møder nogle lærere, der tror på det, de går og gør.“

Henrik Langer Carlsen er bevidst om, at Ørestad Skole på flere områder har et forspring i forhold til flere temaer i skolereformen, men noget af det, skolen kan og vil blive bedre til, er at give børnene de rigtige indspil til deres læreprocesser. Derfor vil man i fællesskab styrke medarbejdernes professionelle overvejelser om fem forhold af betydning for differentiering af undervisningen, nemlig indhold, metoder, organisering, materialer og tid.

#### BØGER, DER HAR INSPIRERET HENRIK CARLSENS ARBEJDE MED SKOLELEDELSE

- EVA (2011): Undervisningsdifferentiering som bærende pædagogisk princip – En evaluering af sammenhænge mellem evalueringsfaglighed og differentieret undervisning.

## Ledelse af medarbejdernes læring

En del af den strategiske ledelse på skolen består i, at man hele tiden udvikler de relationelle, faglige og pædagogisk-didaktiske kompetencer.

### *Hvordan arbejder du med disse kompetencer som leder?*

„Det er noget med at sige: Nu har jeg nogle ideer, en retning eller en opmærksomhed, som jeg tænker kunne være rigtig spændende at forfølge. Så handler det om at få personalet til at opleve det samme. Få dem med på ideen og visionen i det.

I det videre arbejde taler vi rigtig meget om mål og tegn som en metode til løbende at indarbejde de justeringer, vi finder nyttige. Vi er opmærksomme på, at vi er på vej til at kvalificere og udvikle de forskellige arbejdsprocesser. Vi er i en form for aktionslæringsproces, for vi er også en organisation, der „lægger stien, mens vi går på den“.

„I forbindelse med de nye læringsformer arbejder vi på, at det er okay at lave fejl. Men vi er også nødt til at lave en kultur, hvor vi gør det, vi siger, vi gør. Med andre ord, når man kigger ind, så får man øje på det, vi har aftalt. Det er en strategisk proces, at professionelle, skolebestyrelse og ledelse holder fast i, at målet er tydeligt og at justeringer er velbegrundede, så vi undgår slingrekurs.“

### *Har du et godt råd til andre skoleledere?*

„Det er vigtigt at bevare det gode humør og „keep it simple“. Samtidig kan jeg anbefale at etablere netværk både internt og eksternt. Som leder skal man jo også løbende fylde sin værktøjskasse – ellers løber man efter en bus, der er kørt.“

---

## 3 HURTIGE OM FOLKESKOLEREFORMEN TIL HENRIK LANGER CARLSEN



### *1. Hvad ser du som den største udfordring?*

„Generelt set mener jeg, at det er tilstedeværelsen. Der er ikke sat en tydelig retning på indholdet eller foretaget en drøftelse af, hvordan læring skal lykkes, som kan begrunde tilstedeværelsen. Det bliver en udfordring efterfølgende.“

### *2. Hvordan arbejder du med det?*

„Hvis jeg skal se generelt for folkeskolen, tror jeg, det er sammenhængen med fritidsdelen. Den understøttende undervisning og udnyttelsen af den.“

### *3. Hvad vil du helst lykkes med?*

„Jeg kunne godt tænke mig, at der var en åbenlys stor sammenhæng mellem erhvervsliv og uddannelsesinstitutionerne.“

---



# LEDELSE PÅ TVÆRS

---

Skolelederne vil i forbindelse med de kommende års reformarbejde skulle håndtere en kompleks og langvarig ledelsesopgave, der ud over tid og mod kræver stor viden om, hvordan forandringer ledelsesmæssigt kan gribes an. Med afsæt i de ti ledelsesfortællinger gives i dette afsluttende afsnit en række konkrete og handlingsorienterede råd, der kan inspirere skoleledere og skoleledelser til arbejdet med reformen.

---

Formålet med praksiskatalogets afsluttende afsnit er at perspektivere de ti skolelederes erfaringer i forhold til den ledelsesopgave, der forestår i relation til alle skolers arbejde med folkeskolereformen.

Det er skolelederne, der har det formelle ansvar på skolen for, at reformprocesserne bliver gennemført med succes. Det er imidlertid ikke en opgave, skolelederen kan mestre alene. Ingen leder besidder hverken kompetencer eller ressourcer, der gør skolelederen i stand til alene at løfte den komplekse forandringsledelsesopgave, som folkeskolereformen er. Samarbejdet i og med ledelsesteamet er afgørende, lige såvel som et engageret og deltagende følgeskab fra medarbejderside samt et tæt samarbejde med den kommunale forvaltning. Denne pointe fremgår også af de ti fortællinger. Selv om der i dette praksiskatalog er fokus på skolelederen, så er tilgangen i praksis ikke et individuelt lederperspektiv, men et ledelsesperspektiv med aktiv brug af hele ledelseskæden.

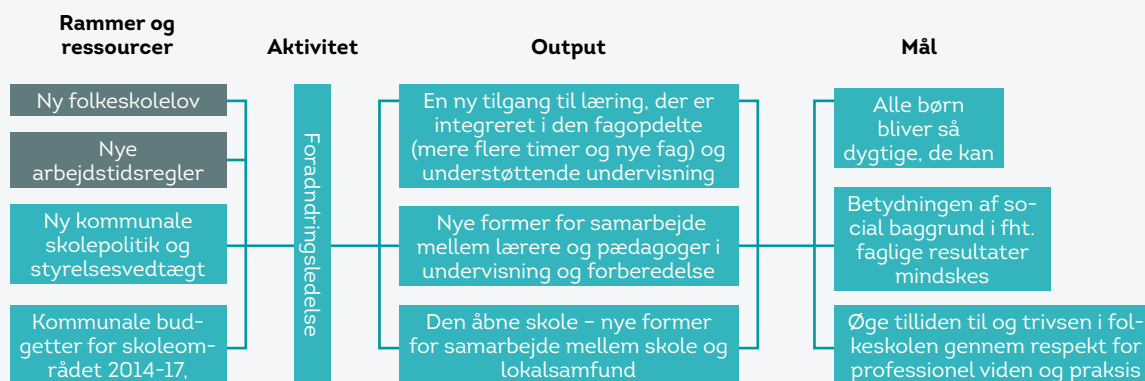
Afsnittet indledes med en kort beskrivelse af, hvad der kendetegner de ledelsesopgaver, skolelederne står overfor i relation til folkeskolereformen.

Herefter diskuteres udvalgte erfaringer fra ledelsesfortællingerne. Diskussionen er struktureret ud fra to ledelsestilgange, der har vist sig relevante i forhold til alle ti ledelsesfortællinger:

- Den styrende, retningsgivende leder
- Den involverende, bemyndigende leder

Der lægges vægt på at belyse, på hvilken måde de to tilgange er relevante i en reformkontekst, og hvilke erfaringer skolelederne har opnået. Med afsæt heri er der udarbejdet opmærksomhedspunkter og refleksions-spørgsmål, der kan anvendes som inspiration for andre skoleledere i deres aktuelle arbejde med folkeskolereformen.

Figur 1. Hvordan håndteres ledelsesopgaven i relation til en længere og mere varierede skoledag?



## Folkeskolereform fra et skolelederperspektiv

Alle landets folkeskoler står overfor en stor og langvarig forandringsproces i forbindelse med implementeringen af folkeskolereformen. Med reformen lægges der op til en ny måde at organisere skoledagen på. Den ny organisering er et af midlerne til at sætte et tydeligt fokus på læring og realisere reformens tre nationale mål.

Den længere og mere varierede skoledag skal bidrage til, at folkeskolen år for år forbedrer det faglige niveau for folkeskolen for alle elever. Dette er et ambitiøst mål, der forudsætter en grundlæggende ny tilgang til arbejdet med elevernes læring.

Konkret indeholder den længere og mere varierede skoledag en række nye indholdsmæssige krav. Det gælder både i forhold til den fagopdelte undervisning samt en række helt nye elementer som eksempelvis understøttende undervisning, motion og bevægelse og åben skole.

Med den længere og mere varierede skoledag forudsættes det, at lærerne tilbringer flere timer på skolen – både i undervisningen og i forbindelse med forberedelse. Dette understøttes af de nye arbejdstidsregler, der udvider skolelederens mulighed for at disponere over, hvordan lærernes tid anvendes. En større grad af tilstedeværelse på skolen forudsætter en tilpasning af skolens fysiske rammer, så lærerne kan varetage forberedelsen – alene eller i samarbejde med kolleger – på skolen. Endelig forudsættes det, at lærere og pædagoger indgår i nye måder at samarbejde på, ligesom skolens pædagogiske personale skal åbne sig for samarbejde med lokalsamfundet.

Et særligt kendetegn ved ledelsesopgaven er, at skolerne inden for en relativt kort tidshorizont skal udvikle løsninger, der er klar til brug i august 2014. Det betyder ikke, at det skal være det endelige bud på en længere og mere varieret skoledag, men skolerne skal ved starten af det nye skoleår være i stand til at gennemføre skoledagen, så de lever op til de nationale bestemmelser og kommunale principper.

Skolelederen vil – i samarbejde med skolens pædagogiske personale, elever, forældre og lokalsamfund – være ansvarlig for at udvikle en længere og varieret skoledag, således at ovennævnte mål realiseres. Dette er ikke blot et spørgsmål om at løse en række enkeltstående ledelsesopgaver af pædagogisk, personalemæssig og økonomisk-administrativ karakter. Det er en meget kompleks ledelsesopgave, hvor det er afgørende, at skolelederen og skoleledelsen agerer som strategisk leder og ledelsesteam, som skaber en samlet strategi for de forandringer og den udvikling, der skal ske.

Figur 1 søger i et forandringsteoretisk perspektiv at illustrere den ledelsesopgave, skolelederne står overfor i relation til den længere og mere varierede skoledag, hvor skolelederen eller skoleledelsen varetager opgaven som strategisk leder, der formidler og faciliterer forandringsprocessen.

## Generelle træk ved skoleledernes forandringsledelse

De ti ledelsesfortællinger giver indikationer af en folkeskole, der i flere år har arbejdet med en række af de indholdsmæssige elementer, der bliver obligatoriske med reformen.<sup>1</sup> Det betyder, at skolerne allerede har konkrete erfaringer - eksempelvis med den sammenhængende skoledag, motion og bevægelse, den åbne skole og lærer- og pædagog samarbejde - som skolelederne proaktivt kan anvende i det videre arbejde. Det er en pointe, som kan bruges aktivt i forandringsledelsen. I enhver større forandringsproces er det vigtigt ikke kun at have blikket rette mod det nye, men også at fremhæve det der i den nuværende praksis fungerer godt, og som samtidig kan tages med i den nye. Alt skal ikke skiftes ud, og det er af ledelsesmæssig betydning at anerkende, at der er stærke virkemidler til stede allerede nu, som både medarbejdere og ledere kan bygge på og være stolte af.

De ti ledelsesfortællinger viser også, at skolelederne er vant til - i et tillidsfuldt samarbejde med kommunale forvaltninger, det pædagogiske personale, elever og forældre - at kaste sig ud i ambitiøse forandringsprojekter. Alle ti ledere giver udtryk for, at forandringsprojekterne grundlæggende tager afsæt i et læringssyn, hvor der er fokus på på elevernes læring, alsidige udvikling og trivsel. Skolelederne ser således reformen som en mulighed for at udvikle skolens fokus fra undervisning til læring.

<sup>1</sup> EVAs inspirationskatalog - fra skole til skole beskriver en række skolers erfaringer med at arbejde og eksperimentere med "en længere og mere varieret skoledag".

Skolelederne er særligt optagede af den pædagogiske-strategiske ledelsesopgave, som de anser for at være deres kerneopgave. Lederne er også opmærksomme på, at de ændrede arbejdstidsregler påvirker lærernes råderum, hvilket er en faktor, der kan have stor betydning for lærernes motivation i relation til arbejdet med den længere og varierede skoledag. Den aktive involvering af lærerne, og den lige så aktive brug af de øvrige ledelsesressourcer på skolerne og i kommunen bliver derfor en nøgleudfordring i det pædagogiske udviklingsarbejde.

### To tilgange til arbejdet med forandringer

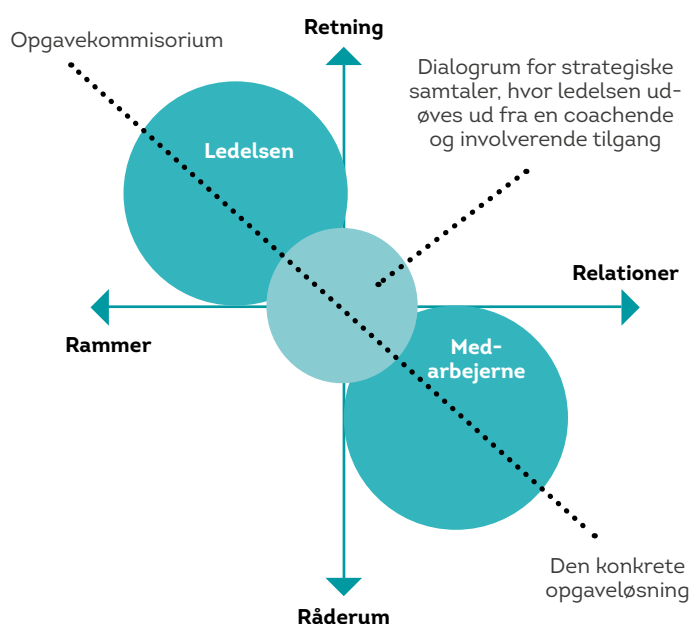
Udviklings- eller forandringselementet er en vigtig og integreret del af de ti skolelederes ledelsesopgave. Ved en læsning på tværs af fortællingerne er det tydeligt, at skolelederne er bevidste om, at ledelse af forandringer går på to ben.

Lederne evner at træde ind i en styrende og retningsgivende ledertilgang, hvor lederen som kaptajnen sætter kursen og med afsæt i de givne rammer har fokus på at prioritere og formidle en retning ved at sætte skolens værdier, mål og strategier. De har samtidig et stærkt fokus på at have en involverende og bemyndigende tilgang til ledelsesopgaven, hvor lederen gennem samarbejde, inddragelse og dialog samskaber meningsfulde forandringer med medarbejderne.

Den måde som lederne kombinerer de to ledelsestilgange kan illustreres med den såkaldte 4R-model, der er gengivet i figur 2 nedenfor.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Borch, F. & Molly, A. (2010): Skolelederens strategiske samtaler

Figur 2. 4R-modellen



Lederne på tværs af fortællingerne kombinerer de to ledelsestilgange forskelligt og afhængigt af den konkrete situation. Der er eksempler på, at lederen i visse situationer har brug for at sætte rammen og retningen i den indledende fase af en forandringsproces, hvorefter inddragelsen og involveringen i de efterfølgende faser får høj prioritet. Andre gange er det tydeligt, at lederne arbejder med en inddragende tilgang i den indledende fase. Der er i fortællingerne flere eksempler på, at forandringen igangsættes på initiativ fra medarbejdere, og lederens opgave er efterfølgende at skabe en struktur på forandringsprocessen og holde fast i den forandring, der er sat i gang.

Der er ikke nogen opskrift på, hvordan de to tilgange kombineres i den konkrete forandringsproces. Denne indsigt er også relevant i et reformperspektiv, hvor det vil være op til den enkelte leder at finde sin balance.

De ti ledelsesfortællinger viser desuden, hvordan lederne i de konkrete forandringsprojekter gør aktivt brug af kommunikation og systematisk refleksion for at kvalificere og konkretisere egne beslutninger og gennem relationelt arbejde sikre mening, motivation og ejerskab blandt skolens medarbejdere i forhold til skolens udvikling. Som det også fremgår af figuren, er det med andre ord i kommunikationen og refleksionen, at ledelsen konkret udøves.

**9** For det første skal du være tydelig med, hvad du vil. Du skal have en ambitiøs vision for skolen, der afspejler en forståelse af den udvikling, samfundet bevæger sig i. For det andet skal du være bevidst om måden, du leder på.

De to følgende afsnit indeholder en række eksempler på, på hvilken måde de to ledelsestilgange er relevante i en reformkontekst, og hvilke konkrete erfaringer skolelederne har i arbejdet med forandring.





## Den styrende og retningsgivende leder

Folkeskolereformen kan fra et styringsperspektiv beskrives som en vifte af nationale og kommunalt besluttede ændringer – ændringer af regler om skolens indhold og organisering, regler om arbejdstid og de økonomiske rammer. Skolerne vil – som det fremgår af figur 1 – opleve dette som en grundlæggende ændring af skolens rammer.

For skolelederen og skoleledelsen bliver en helt central opgave at formidle indholdet af de nye rammer samt skabe tydelig sammenhæng mellem reformens mål og skolens egne værdier og målsætninger. Der kan i denne sammenhæng være behov for at justere skolens værdigrundlag og mål. Desuden vil der være behov for, at lederen har en plan, der giver skolens medarbejdere et samlet overblik over forandringsprocessen og dens indsats, herunder ikke mindst hvordan der løbende vil blive fulgt op på, om de ønskede forandringer faktisk realiseres de kommende år.

### Relevant kommunikation om rammerne for reformopgaven

Ledelsen står overfor en stor og kompleks kommunikationsopgave i relation til udmøntningen af reformens indholdsmæssige elementer vedrørende en længere og mere varieret skoledag. Det gælder i forhold til skolens medarbejdere og elever, men også i forhold til forældre og lokale samarbejdspartnere.

Lederne i de ti ledelsesfortællinger peger på, at kommunikation spiller en afgørende rolle i de konkrete forandringsprocesser. Det er en ledelsesopgave, lederne prioriterer højt, da et højt informationsniveau om indsats og proces i relation til den konkrete forandringsproces er af grundlæggende betydning for karakteren af det samarbejde, der er på skolen, i forhold til forældrene og med det omgivende samfund m.v.

Lederne peger på at der som regel vil være et større behov for en hyppig og tydelig information i forandringsprocesser, da det kan bidrage til at reducere den usikkerhed, der ellers kan opstå om egen rolle, når der sker ydre ændringer, der fordrer ændringer af skolens praksis.

Informationen skal håndteres forskelligt afhængigt af, hvem der er målgruppen. Det er ikke det samme, der er relevant for alle målgrupper. Eksempelvis vil lærere og pædagoger i relation til den understøttende undervisning efterspørge en dialog om deres samarbejde, mens forældrene har brug for information om, hvornår den understøttende undervisning placeres, herunder ikke mindst på hvilke dage timerne til faglig fordybelse og lektiehjælp placeres.

Lederne har erfaring med at varetage skolens kommunikation, men kun få har været i en situation, hvor forandringerne havde en karakter, et omfang og kompleksitet, hvor behovet for en eksplicit kommunikationsstrategi er til stede.

### Udfordringer og opmærksomhedspunkter i relation til reformen

Det vil være en udfordring for de fleste ledere at sikre en tilstrækkelig information til skolens medarbejdere, forældre og lokale interessenter om de nationale og kommunale rammer for den længere og mere varierede skoledag.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at skelne mellem, hvilken type information der skal formidles og hvilke krav det stiller til kommunikationen.

### Refleksionsspørgsmål

- Har I en klar strategi for kommunikationen mellem skoleledelse og de centrale aktører, der er rundt om skoleledelsen i forbindelse med skolens reformarbejde?
  - Medarbejdere
  - Forældre og skolebestyrelse
  - Forvaltning
- Hvilken arbejdsdeling har I med forvaltningen om kommunikationen med centrale målgrupper?
- Er informationen relevant for målgrupperne?
- Hvad kommunikerer I om (strategiske prioriteringer eller konkrete hverdagsudfordringer) og hvordan (mundtlige og skriftlige kommunikation)? (brug af Intra og Skolekom)?
- Hvordan er balancen i tilgangen til kommunikationsopgaven, herunder balancen mellem den transformative tilgang og konstruktionstilgangen. Er der i lyset af reformen behov for at ændre denne balance?
- Har I etableret strukturer eller mekanismer, så kommunikationen kan gå begge veje?

Figur 3. **Perspektiver på kommunikationsopgaven**

Der kan anlægges to perspektiver på kommunikationsopgaven, hvor der sondres mellem et transformationsperspektiv og et konstruktionsperspektiv.

	Transformationsperspektiv	Konstruktionsperspektiv
<b>Styrker</b>	Enkel og effektiv til ukomplekse informationer, der formidles i stabile miljøer	Effektiv til at skabe en koordineret forståelse af komplekse emner i komplekse miljøer
<b>Svagheder</b>	Den overser risikoen for lokale fortolkninger af informationerne	Er tidskrævende og kan skabe uklarhed, hvis dialogen ikke er velorganiseret

I et transformationsperspektiv er antagelsen, at information er enkel og kan overføres præcis som man selv tænker den i eget hoved. Har man med denne type information at gøre, vil der kunne kommunikeres skriftligt med mange i nyhedsbreve, mail og lignende. Denne form for kommunikation er relativt lidt tidskrævende.

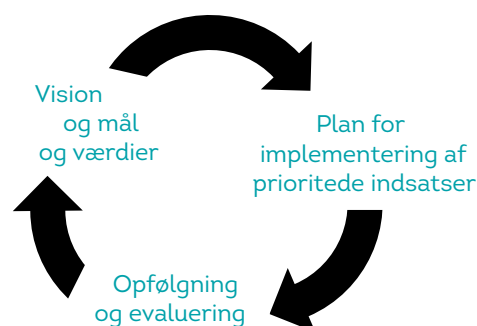
I et konstruktionsperspektiv, hvor man erkender, at budskabet er kompliceret, at enhver der hører det, vil danne sig sine egne forestillinger (modtager bestemmer budskabet). Arbejdet med at formidle komplekse budskaber vil forudsætter samtaler og dialogprocesser, der ofte er relativt tidskrævende. Til gengæld er forventningen, at lytterne forstår det nogenlunde ens og handler i overensstemmelse hermed.

En stor del af informationen om reformens rammer, som lederen skal videreformidle, er ens på tværs af kommunens skoler. Lederne vil med fordel kunne indgå et samarbejde med forvaltningen om, hvordan medarbejdere og forældre informeres. Dette vil reducere opgaven for skolelederen ganske betydeligt, så skolelederen kan koncentrere kommunikationsopgaven om den del af kommunikationen og de målgrupper, hvor der forudsættes dialog og samtale.

### Retning sættes med klare mål, prioriterede indsatser og datadreven opfølgning

For skolelederen og skoleledelsen vil afsættet for arbejdet med reformen være at skabe en tydelig sammenhæng mellem reformens mål og skolens egne værdier og målsætninger. Det vil desuden være væsentligt, at lederen har en plan, der giver skolens medarbejdere et samlet overblik over forandringsprocessen og dens indsatser, herunder ikke mindst hvordan der løbende vil blive fulgt op på, om de ønskede forandringer faktisk realiseres. Denne tankegang er illustreret i figur 4.

Figur 4. **Elementer i en resultatbaseret styringsmodel**



Figur 4 er inspireret af en resultatbaseret styringstænkning.<sup>3</sup> Den beskriver i en simpel model essensen af den resultatbaserede styringstænkning og bidrager til at skabe en sammenhængende ramme på tværs af de ti fortællinger, der opsummerer lederens konkrete erfaringer og udfordringer i arbejdet med reformen i forhold til modellens tre elementer. Disse tre elementer er tema for de følgende tre afsnit.

<sup>3</sup> Ejler, N. (2008): Måling med mening.



Vi har valgt at bruge efteråret på at drøfte reformens betydning for vores værdier. Hvis det her er rammen – og fokus er på børnenes læring – hvad er det så, der er vigtigt på vores skole. Hvad er det for nogle læringsværdier, vi vil opstille? Det brugte vi pædagogisk weekend på, hvor vi havde lærere og pædagoger med. Det kom der 4-5 nye læringsværdier ud af, som vi endte med at blive enige om. Den værdi, jeg er mest glad for, kom faktisk fra medarbejdergruppen. Den handler om, at det er værdifuldt, at alle børn føler sig udfordrede og oplever succes.

#### *Formulering af skolens vision og mål for reformarbejdet med afsæt i skolens værdier*

Ledelsesfortællingerne viser, at alle ti ledere er bevidste om betydningen af arbejdet med skolens værdigrundlag, og hvordan de på forskellig vis kan bringe værdigrundlaget i spil i forbindelse med større forandringsprocesser.

Flere af skolelederne peger på, hvorledes arbejdet med skolens værdier kan bidrage til understøtte et meningsfuldt samspil mellem medarbejdere og ledelse om konkrete forandringer.

Der er grundlæggende to måder at bringe værdigrundlaget i spil. I nogle forandringsprocesser anvendes værdigrundlaget som en fortolkningsramme i forhold til de konkrete nye forandringer, der skal føres ud i livet. Med afsæt i det fælles sprog og de kendte begreber, som værdigrundlaget rummer, skabes der en vision eller fortælling om de forandringer, der skal ske. På den måde kan værdierne bidrage til at skabe kontinuitet i det arbejde skolen er i gang med og den konkrete forandring føles mindre usikker og mere meningsfuld for skolens medarbejdere.

I andre tilfælde kan forandringen have en karakter, der nødvendiggør, at værdigrundlaget får et eftersyn, således at det bringes i samklang med det ny, der skal ske, og der skabes en ny fælles fortælling for det forestående arbejde. Flere ledere giver eksempler på, hvordan de tager værdigrundlaget frem og justerer større eller mindre elementer. De fremhæver i forlængelse heraf, at ændringer som hovedregel bør ske relativt sjældent og altid som led i en proces, hvor både skolebestyrelse og medarbejdere inddrages.

#### *Udfordringer og opmærksomhedspunkter i forhold til reformen*

Skolerne er vant til at arbejde med skolens værdier, visioner og målsætninger i forhold til konkrete forandringsprocesser. Mange skolerne er imidlertid stadig udfordrede, når det handler om at formulere konkret og operationelle mål, der tydeligt angiver, hvornår målet er opfyldt.

Ønsker skoleledelsen at anvende skolens værdigrundlag, visioner og mål i styringen, er det vigtigt, at skolen samtidig fastsætter operationelle mål for reformarbejdet. Det gælder uanset, om der er tale om

- elevernes læring
- reduktion af social baggrund
- elev- eller medarbejdertrivsel eller tilliden til skolen.

Operationelle mål er en forudsætning for at kunne vurdere, om resultaterne af konkrete indsatser og projekter er tilfredsstillende. Et eksempel på et operationelt mål for elevernes læring er, at mindre end ti procent af skolens elever opnår karakteren 2 eller derunder i folkeskolens afgangsprøve i dansk og matematik.

#### **Refleksionsspørgsmål i forhold til reformen**

- Hvordan matcher skolens eksisterende værdigrundlag med målene i reformen?
- Er der behov for at arbejde med og evt. justere skolens værdigrundlag?
- Oplever I, at hele medarbejdergruppen bakker op, om de mål og værdier, I stiller op?
- Er målene klare og operationelle?
- Hvad er den vigtigste ændring, I vil opnå som led i reformen?
- Hvordan vil I identificere og fejre succeser?
- Hvornår er et resultat ikke tilfredsstillende, og hvordan vil I lære af jeres fejl?
- Hvad gør I for at støtte medarbejdere, der umiddelbart har svært ved at finde mening med de skolespecifikke visioner og mål, som I har opsat i forbindelse med reformarbejdet?

### *En samlet plan for prioritering af indsatser*

Som det fremgår af figur 1 ovenfor, indeholder reformen en kompleks forandring i organiseringen af undervisningen. Det vil ikke være muligt for skolerne at have en færdig løsning på alle reformens elementer. Det er derimod vigtigt, at skolen har en plan for, hvordan den vil arbejde med reformens enkelte elementer de kommende år og kan sandsynliggøre, at der er en sammenhæng mellem de indsatser, der iværksættes, og de mål der skal nås.

Flere ledere peger i ledelsesfortællingerne på deres erfaringer med at planlægge større forandringsprocesser. De peger på, at en plan – gerne formidlet i et skriftligt dokument – kan bidrage til at bryde en uoverskuelig og kompleks udviklingsopgave ned i mindre og mere overskuelige delopgaver, hvor skolens medarbejdere kan genkende egne opgaver. Desuden kan der med afsæt i planen opstilles naturlige målepunkter, der kan give et afsæt for løbende evaluering og eventuelle justeringer.

Planen kan også bidrage til at sikre en eksplicit prioritering af indsatser og ressourcer samt være en anledning til at begrunde denne prioritering. En leder peger på betydningen af at kunne begrunde de valg, der træffes. I forbindelse med større forandringsprocesser er behov for at ledelsen mere aktivt gør brug af forskningsresultater til at understøtte deres prioriteringer og valg.

### *Udfordringer og opmærksomhedspunkter i relation til reformen*

Ofte vil de redskaber, der anvendes til planlægning af forandrings- og udviklingsprojekter have fokus på at skabe overblik over alle de aktiviteter, der skal gennemføres. Sådanne planer indeholder ofte en række implicitte antagelser om sammenhængen mellem indsats og mål. Det kan i denne fase være nyttigt at forsøge at skabe overblik over denne sammenhæng. Hermed bliver det også tydeligt, om det er sandsynligt at realisere de overordnede reformmål eller om de indsatser, der er påtænkes igangsat, snarere vil bidrage til realiseringen af andre mål.

#### **Figur 5. Opmærksomhedspunkt – redskaber, der kan tydeliggøre sammenhængen mellem indsats og mål**

Der findes en række forskellige redskaber, der kan bidrage til at skabe overblik over sammenhængen mellem indsatser og mål. Der arbejdes på uddannelsesområdet typisk med følgende redskaber:

- SMTTE
- Programteori og indsatsteori
- forandringsteori

Fælles for disse redskaber er, at de søger at tydeliggøre mål-middel-rationaliteten bag en indsats og søger eksplicite de omstændigheder, der skal være til stede for at indsatsen lykkes. Overblikket er ikke alene vigtigt i planlægningsøjemed, men også et vigtigt element i at kunne gennemføre en systematisk evaluering.



### Refleksionsspørgsmål

- Har I en overordnet plan, der giver overblik over sammenhængen mellem indsatser og mål?
- Giver planen den enkelte medarbejder et klart billede af ansvarsfordelingen og egne opgaver?
- Hvilke begrundelser ligger der bag ledelsens prioriteringer?
- Hvordan bruger I forskningsbaseret viden til at understøtte de prioriteringer, der ligger til grund for planen?

### Figur 6. Et sempel på skoledata

En leder beskriver, at han arbejder med et ledelsesværktøj, hvor skolens resultater opgøres i forhold til fem bundlinjer. I relation til de fem bundlinjer indsamles følgende data:

- Elevernes læring opgjort ved elevernes faglige resultater
- Elevtrivsel
- Medarbejdertrivsel
- Forældretilfredshed
- Økonomi

### Opfølgning og feedback med gode data og tidstro data

Som det fremgår af figur 4 indebærer en resultatbaseret styringstænkning en løbende opfølgning og vurdering af resultaterne af indsatserne i forhold til de fastsatte mål.

Ser vi på tværs af de ti ledelsesfortællinger er der på flertallet af skoler en opmærksomhed på, hvorvidt indsatserne har den ønskede effekt. Skolerne er både interesserede i at finde ud af, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Tankegangen er den, at indsatser, der ikke virker, hurtigst muligt skal ophøre eller korrigeres, mens indsatser, der har positiv effekt, med fordel kan videreføres og eventuelt udbredes.

Enkelte skoleledere er også meget bevidste om, at det indebærer, at ledelse og medarbejdere løbende indsamler data om elevernes læring og trivsel samt medarbejdertrivsel og forældretilfredshed, jf. figur 6.

### Udfordringer og opmærksomhedspunkter i relation til reformen

Indførelsen af nationale test har sammen med en række lokale initiativer bidraget til etableringen af evalueringsskiltur, der i højere grad end tidligere er kendetegnet ved dokumentation af resultater og systematisk evaluering.<sup>4</sup> Der er imidlertid fortsat ikke en stærk tradition for en løbende og systematisk evaluering på elevniveau af de indsatser, der igangsættes.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Rambøll (2013): Evaluering af de nationale test i folkeskolen

<sup>5</sup> OECD (2011): OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education – Denmark

En central forudsætning for at udvikle evalueringskulturen er tilgængeligheden af relevante data. Data skal være tidstro og opleves som anvendelige, så de kan give en relevant feedback, der gør, at skolens pædagogiske medarbejdere, ledelsen og eventuelt også forvaltningen er i stand til at handle på baggrund af den information, som data indeholder, og om nødvendigt justere på indsatsen men henblik på at forbedre kvaliteten i skolens indsatser.<sup>6</sup>

I en dansk kontekst – og i en international kontekst – er der blevet peget på, at der indsamles alt for mange data, der ikke er relevante for at vurdere resultater i forhold til elevernes læring og trivsel. Dataindsamlingen bliver derfor oplevet som en unødigt byrde på skolerne.

<sup>6</sup> Hargraves, A. & H. Braun (2013): Datadriven Improvement and Accountability

For skolelederen er udfordringen at definere et fast sæt af indikatorer, der opleves som meningsfulde af skolens medarbejdere. Disse skal indgå i skolernes løbende dataindsamling og anvendes systematisk af både medarbejdere og ledere.

#### Refleksionsspørgsmål

- Hvordan vil I beskrive skolens evalueringskultur?
- Hvad skal der til for at styrke skolens evalueringskultur?
- Har I defineret, hvilke data der er centrale i forhold til at måle reformens resultater?
- Foretager I en systematisk og løbende evaluering på elevniveau?
- Opnår I det, I forventer? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvad er kriteriet for, at I justerer indsatser?



## Den involverende og faciliterende leder

Som der fremgår af figur 1, vil reformen indebære nye opgaver og nye roller i forbindelse med den længere og mere varierede skoledag. Det gælder både for ledere, lærere, pædagoger og nye samarbejdspartnere i lokalsamfundet.

De nye roller ændrer råderummet og relationerne mellem de professionelle i og omkring skolen. Ledelsen har en stor opgave i forhold til at facilitere en dialog med de professionelle om dette, således at alle fra august 2014 kan løse de konkrete opgaver på en ny og samtidig meningsfuld måde.

Ledelsesfortællinger afspejler en generel optagethed af, at ledelse sker i og gennem relationer, og at ethvert menneske forstår verden ud fra sine egne erfaringer og forforståelse. Lederne har derfor fokus på at skabe gode rammer for en inddragende dialog, nysgerrighed på medarbejdernes erfaringer og oplevelser og en systematisk fælles refleksion. Det er en dialog hvor det er muligt at spørge ind til, hvordan den enkelte og teamet tænker og agerer i praksis, hvor der udfordringerne, hvor der er behov for justeringer m.v. Lederne har også fokus på, at dialogen får et fagligt omdrejningspunkt, og det hele tiden er elevernes læring, alsidige udvikling og trivsel, der er i centrum.

Skolelederne har i de konkrete forandringsprojekter, de har gennemført, vist, at de har erfaringer med en række forskellige former for inddragelse og involvering.

### Den tillidsfulde relation som en grundlæggende driver i samarbejdet

Fortællingerne viser, at mange af skolelederne er optagede af at skabe tillidsfulde relationer, da tilliden er afgørende for samarbejdsrelationen mellem ledelse og medarbejdere og blandt medarbejdere. Flere ledere peger på, at den tillidsfulde dialog forudsætter en gensidig respekt, der udvikles, når begge parter tager dialogen seriøst.

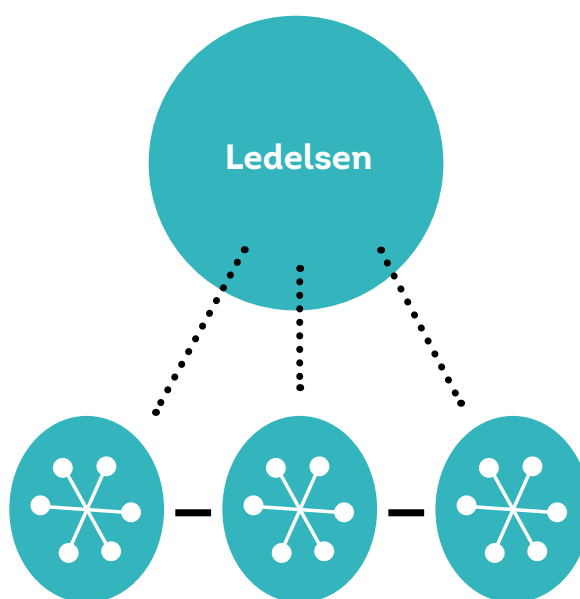
#### Udfordringer og opmærksomhedspunkter i relation til reformen

Den slags opmærksomheder er en vigtig del af enhver større forandringsproces. Det er veldokumenteret fra forskningssammenhænge, at netop samarbejde, tillid og retfærdighed er fundamentale aspekter for at lykkes med kerneydelsen.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle og Tage Søndergaard Kristensen: Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog. Arbejds miljørådet/NFA 2008.

Figur 7. **Social kapital**

- *Samlende social kapital (bonding):*  
Relationerne internt i den enkelte enhed eller faggruppe.
- *Brobyggende social kapital (bridging):*  
Relationerne på tværs af enheder eller faggrupper.
- ..... *Forbindende social kapital (linking):*  
Relationerne mellem organisationens forskellige niveauer – fx medarbejdere, ledere og chefer.







Jeg er optaget af at lytte til hele organisationen: Hvor er vi på vej hen, og giver det mening for medarbejderne? Her er det vigtigt at skabe mange fora i organisationen, hvor der kan lyttes: Pædagogisk Udvalg, MED-udvalg, teamkoordinatorudvalg, teamsamtaler, Pædagogisk Råd ovs.

Samarbejdet sker på flere planer. Det sker mellem kolleger i et klasseteam, det er mellem forskellige klasseteam og det er mellem teams og ledelse. Man taler om, at der både skal skabes samlende social kapital (indenfor gruppen), brobyggende social kapital (mellem grupper) og forbindende social kapital (mellem forskellige hierarkiske lag i en organisation). Det er forskellige samarbejdsaspekter, der skal prioriteres og læres i de forskellige fora, men de er alle lige vigtige.

De tillidsfulde relationer opbygges ikke på en gang. Det er et langvarigt arbejde at opbygge tillid, men når det sker, så er det også en betydelig drivkraft for det videre arbejde.

Der er på grund af reformens meget omfattende karakter og processen omkring lærernes arbejdstidsregler grund til at have et ekstra fokus på, hvordan lærere og ledelse viderefører den tillidsfulde dialog i reformarbejdet. Også lærer- og pædagog-samarbejdet vil være et fokusområde, som kan behøve ekstra ledelsesmæssig opmærksomhed.

#### Refleksionsspørgsmål

- Hvordan arbejder I med at skabe tillidsfulde relationer?
- Er der relationer, som I skal være særligt opmærksomme på i relation til reformen?
- Hvordan arbejder I med at bilægge eventuelle brud på tilliden?

### Systematisk dialog skal faciliteres i mange forskellige fora

De fleste skoler har en række faste samarbejdsfora, som skolelederne inddrager i forandringsprojekter til at formalisere dialogen om de ændringer og udfordringer, der knytter sig til den givne forandring. Flere ledere peger også på værdien af i konkrete forandringsprocesser at sammensætte ad-hoc-udvalg, der er ansvarlig for udviklingen af konkrete elementer i forandringen.





Sådanne konkrete grupper kan være hensigtsmæssige af to grunde. For det første kan skolelederen sikre, at gruppen er bemandet med den rigtige ekspertise og dermed de bedste kompetencer. For det andet – og ofte lige så vigtigt – kan skolelederen hermed sikre, at gruppen er bemandet af medarbejdere, som finder opgaven meningsfuld og motiverende. Hermed kan skoleledelsen opnå følgeskab fra fagligt dygtige og motiverede medarbejdere, der kan agere som ambassadører for forandringen i fx fagteamet eller overfor forældrene.

Også de individuelle samtaler i form af MUS er vigtige for den systematiske refleksion, som lederne prioriterer højt. Flere skoleledere beskriver desuden, hvordan de i teamsamtalerne har mulighed for en dialog om skolens aktuelle udviklingsprojekter.

### *Udfordringer og opmærksomhedspunkter i relation til reformen*

En opgave for ledelsen i relation til reformarbejdet vil i høj grad være at undersøge, hvilke samtaler der er vigtige mellem hvem og hvorfor. Dette spørgsmål skal undersøges på tværs af skolens klassetrin, fag, samarbejdsfora og medarbejdergrupper og i øvrigt også i forhold til skolens omverden. For skolelederen handler det også om at understøtte en organisationsudvikling, der både strukturelt og mentalt faciliterer disse samtalefora. Hermed er det også sagt, at der i forandringsarbejdet er både et strukturelt og et socialt/organisatorisk element at være opmærksom på.

#### **Refleksionsspørgsmål**

- Hvilke samtaler er vigtige – for hvem og hvorfor?
- Hvordan faciliterer I dialogen og den systematiske refleksion om de elementer i reformen, der har direkte betydning for den pædagogiske praksis (fx ny tilgang til læring, udvikling af konkrete forslag til, hvordan motion og bevægelse kan integreres i fagundervisningen osv.)?
- Anvender I de eksisterende samarbejdsfora?
- Har I nedsat adhoc-udvalg, der skal løse specifikke opgaver?

## **Eksperimenter og evaluer – og lær af både succeser og fejl**

Flere skoleledere har fokus på, at forandringsprojekterne får en eksperimenterende tilgang, hvor der er fokus på at afprøve forskellige løsninger og systematisk indsamle erfaringer herom. Denne tilgang kan involvere hele eller dele af skolens pædagogiske personale, der får mulighed for at spille ind med konkrete forslag til løsningen af en opgave, indsamle erfaringer og drøfte kvaliteten af resultaterne.

Ved at inddrage medarbejderne og uddelegere ansvaret for udvikling af nye tiltag, understøttes ejerskabet til både processen og implementeringen af ny praksis. Flere skoler har valgt at lade teamene være omdrejningspunktet for udviklingen, mens andre skoler i første omgang har uddelgeret opgaven til nogle få udvalgte. Involvering af de enkelte teams har på flere af skolerne afledt et behov for et fokus på og en professionalisering af samarbejdet. På en skole har man arbejdet med at kortlægge teammedlemmernes roller og typer, mens man på en anden har haft fokus på at udvikle en mødekultur med høj produktivitet.

En afgørende pointe, som flere af lederne fremhæver, er, at dialogen og refleksionen har et løbende fokus på, om nye tiltag virker. De understreger, at det er vigtigt at stimulere skolens eksperimenterende miljø, og at det indebærer, at der er en accept – i ledelsen, blandt medarbejderne og blandt forældrene – af at det ikke altid er muligt at finde den bedste løsning første gang. Løsninger, der ikke virker efter hensigten, skal kasseres eller justeres. Det er tydeligt, at lederne i relation til evalueringsopgaverne evner at kombinere den bemyndigende tilgang, hvor der er fokus på samskabelse, med en resultatbaseret styrestænkning, hvor evalueringen indgår som et element i den løbende opfølgning.

### *Udfordringer og opmærksomhedspunkter i relation til reformen*

Skolelederne skal de kommende år sætte sig i spidsen for en forandring, hvor det er vigtigt at acceptere, at ikke alle løsninger, der afprøves er gode, ligesom der vil blive lavet fejl undervejs. Fejl er uundgåelige og risikoen er særlig stor, når skolen er midt i en forandring og skal finde ny måder, at gøre tingene på.

Væsentligt er det, at der er åbenhed om skolens resultater – både de gode og mindre gode – så flest muligt lærer af dem.

### Refleksionsspørgsmål

- Hvordan kan I bruge reformens flerårige tidsperspektiv til at finde nye måder at varetage skolens opgaven på?
- Har I drøftet, på hvilken måde I løbende vil evaluere effekterne af de forskellige eksperimenterende løsninger, I afprøver?
- Hvordan inddrager I medarbejderne i udviklingen?
- Hvad er kriteriet for, at I som ledelse og medarbejdere vurderer, at en indsats er god?

## Passende forstyrrelse

At skabe passende forstyrrelse og at ramme den nærmeste zone for udvikling er en metode, som flere skoleledere anvender bevidst. På den måde kan lederen støtte medarbejderen igennem den læreproces, som er forudsætning for en konkret forandring i den professionelle praksis.

Flere ledere peger i den forbindelse på betydningen af at sætte ord på den usikkerhed, der opstår, når skolen arbejder med større forandringsprojekter. Det gør de, når skolens medarbejdere er sammen, men også i dialogen med den enkelte medarbejder, der oplever forandringen som særlig svær. Det er derfor vigtigt at opbygge en fælles bevidsthed blandt skolens medarbejdere om, at usikkerhed er en naturlig del af lære- og udviklingsprocesser.

### *Udfordringer og opmærksomhedspunkter i relation til reformen*

Fra andre forandringsprocesser ved vi, at det er vigtigt at være opmærksom på både en meningsdimension (hvorfor, hvad betyder det, hvilke værdier, hvad kan vi lære osv.) og en mestringsdimension (hvad skal vi kunne, hvad kan vi allerede, hvordan lærer vi det nye, hvilke forventninger osv.). Fortællingerne viser, at lederne forstår dette og arbejder med det.

9 Hvis man vil udvikle noget nyt og arbejde kreativt, så forudsætter det, at man er villig til at bevæge sig ud i felter, hvor man ikke ved, om man lykkes. Man skal turde lave fejl og kigge på fejlene og lære af dem.”

Det er ofte meget individuelt, på hvilken måde skolens medarbejdere vil tackle forandringer og forstyrrelser. Det er afgørende vigtigt, at skolelederne i reformarbejdet er opmærksomme på dette og evner at differentiere forstyrrelserne, så de er afstemt efter den enkelte medarbejders behov og forudsætninger. Det kan i forbindelse med implementering af reformen være flere grunde til, at skolen prioriterer hyppige medarbejdertrivselmålinger. Dette kan bidrage til, at der ageres proaktivt i forhold til medarbejdere, der viser symptomer på en faldende grad af trivsel.

### Refleksionsspørgsmål

- Har I en kultur, hvor I deler og lærer af hinandens successer og fejl?
- Er det særligt legitimt i forbindelse med implementeringen af reformperioden, at der begås fejl?
- Hvordan kommunikerer I eventuelle fejl til forældre, andre skoler i kommunen og forvaltningen?



## Nye opgaver kræver nye viden, mulighed for faglig sparring mv.

Endelig peger flere skoleledere på, hvordan strategisk kompetenceudvikling, arbejde med videndeling, aktionslæringsforløb og coaching m.v. kan være vigtige redskaber i relation til forandringsprocesser, der indebærer, at specifikke medarbejdergrupper får nye opgaver og relationer til gamle kolleger ændres.

Flere ledere fremhæver, at disse initiativer er en nødvendig forudsætning for, at medarbejderne kan løse de nye opgaver på en tilfredsstillende måde. Både for de medarbejdere, der skal løse nye opgaver og de medarbejdere, der skal indgå i nye samarbejdsrelationer. Det gøres brug af mange metoder spændende fra traditionelle efteruddannelsesforløb og pædagogiske weekender til cafemodeller med videns- og erfaringsudveksling.

### *Udfordringer og opmærksomhedspunkter i relation til reformen*

Der er afsat mange ressourcer til kompetenceudvikling i forbindelse med implementeringen af reformen. De gælder både statslige, kommunale og private midler.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der findes en række gode alternativer til det traditionelle kompetenceudviklingsforløb. Anbefalingen til skolerne vil være at anvende ressourcerne målrettet og strategisk.

#### Refleksionsspørgsmål

- Hvordan bruger I kompetenceudvikling, videndeling, aktionslæring mv. strategisk til at understøtte medarbejdernes nye roller og opgaver?
- Kan I se, at jeres videndelingsindsatser bliver omsat til ny praksis og adfærd blandt skolens pædagogiske personale?
- Hvad virker bedst?



Vi vil arbejde videre med kollegavejledning, som vi er i gang med, med fokus på den gode undervisning. Det professionelle samarbejde skal sættes i system. Ledelsen skal vise vejen, være tæt på processerne, og vi skal være mere instruerende i vores ledelsesstil.



