

Ledelse i den fælles skole

SFO Tænketank Danmark er en nystartet interesseorganisation. SFO Tænketank Danmarks formål er at skabe grundlag for, at det pædagogiske arbejde i SFO kommer på det politiske og faglige landkort. Foreningen skal påvirke og bidrage til udvikling af SFO i Danmark. Foreningen skal være udfarende i forhold til formulering af en anerkendt SFO pædagogik, som kan sikre, at der er pædagogfaglighed i skolen og i skolens ledelse. I denne artikel vil vi gerne sætte fokus på Ledelse og den fælles skole, som er to af vores 4 temaer. Læs mere på www.sfo.taenketank.dk

Den danske folkeskole

"Skolen anses for at være til for at give eleven de nødvendige forudsætninger for videre uddannelse. Det er også en af skolens opgaver, men ikke hovedopgaven. Vist bidrager skolen til den enkeltes uddannelse, direkte og indirekte, men formålet med at holde skole er det ikke ... Der kan være grund til at føje til, at jo mere vort samfund udvikler sig til at blive et ekspertsamfund, desto vigtigere bliver tilværelsesoplysningen".

K.E. Løgstrup, 1981

"Pædagogisk ledelse er en central ledelsesfunktion, der handler om at initiere og lede læreprocesser med henblik på udvikling og fornyelse. I en skolekontekst handler pædagogisk ledelse om ledelse af kultur, struktur og processer i relation til udvikling af undervisningen og den øvrige pædagogiske virksomhed". Efteruddannelsesmateriale, VIA University College

I nær fremtid skal Danmark overleve på forskning, læring, produkt- og procesudvikling, innovation, design og viden. Dette kræver mangfoldighed og erkendelse af børns forskellighed som mennesker, og i læringsprocesser.

Vi skal derfor turde tænke folkeskolen som en mangfoldig lege- og læringsplads, og derfor inddrage viden og kompetencer, som bidrager til børnenes alsidige udvikling.

Især børnenes relationelle og sociale kompetencer er afgørende for deres fremtidige deltagelse i netværk og fællesskaber, således bliver den fælles skole med undervisning og SFO afgørende.

Den ambitiøse skoleledelse bør holde sig dette for øje, og integrere samfundets krav om fleksibilitet, forandringsvillighed og fokus på opgaveløsningen i egen praksis.

Skolens udgangspunkt

Den fælles skole tager sit udgangspunkt i et fælles formål og en fælles opgave. Det handler om hele barnets skoleliv – undervisnings-del og SFO-del. En fælles skole betyder, at SFO pædagogikken og skole-pædagogikken har en fælles opgave med børnenes dannelse, læring og udvikling. Pædagoger og lærere skal i et samarbejde samstemme deres indsats ud fra et nærmere defineret fælles mål om børns lærings- og praksisfællesskaber.

Faggruppernes fagligheder skal være tydelige og defineret, så det er muligt at finde ud af hvad pædagoger og lærere kan bidrage med i den fælles opgave i skolen.

I diskursen om gruppernes faglige samarbejde hører også begreberne ligeværd, respekt og anerkendelse af forskellige pædagogiske synspunkter. Forventningsafstemningen kan bidrage til større forståelse og indsigt i, hvordan lærings- og praksisfællesskabet kan tilrettelægges i forhold til at løse folkeskolens mangfoldige opgaver.

Spørgsmålet er, om hvordan disse forventninger til lærere og pædagoger i den fælles skole kan efterleves i en skoleledelse, der mange steder består af skoleleder, viceskoleleder, SFO leder og administrativ leder og som delegerer sine opgaver internt.

Dette rejser to centrale spørgsmål:

1. For SFO lederen handler det om at skabe legitimitet i lederrollen i en fælles skoleledelses-struktur, der traditionelt set har været konstitueret ved skoleleder og viceskoleleder – men hvordan?

og

2. Hvordan signalerer og implementerer man fællesskabet i en ledelsesmæssig sammenhæng?

Kulturelle forudsætninger og legitimitet

Styrket skoleledelse ligger i praksis og er et samarbejde mellem to faggrupper, og dermed også om to kulturer og faglige traditioner. Ikke alene er der 170 år mellem folkeskolens første formålsparagraf fra 1814 til SFO's fødsel i 1984 – det er grundlæggende eventyret om enevældet og den lilla ble, der sammen skal sætte kursen mod fremtidens skole.

I forbindelse med moderniseringen af den offentlige sektor og decentraliseringen af forvaltningsmæssige opgaver til skolerne, har skoleledelserne i dag betydeligt mere ansvar, hvilket igen har affødt et krav om et forhøjet og mere bredt favnende kompetenceniveau.

Bruddet med den tidligere ledelses-struktur på SFO området, hvor hver enkelt institution havde en leder og en souschef, til den nuværende konstruktion med en SFO leder med daglige ledere under sig, indebærer et opgør med den traditionelle og ligeværdige relation mellem SFO leder og personale.

Fra at have haft skemalagte timer til børnepasning om eftermiddagen og fra at være en del af normeringen, forventes det nu, at der arbejdes loyalt for de kommunale målsætninger, og at lederen tænker analytisk og at analyserne kan omsættes til en bæredygtig strategi, som både tager sigte mod samarbejdet i forhold til forvaltningen og andre eksterne samarbejdspartnere, og som også tager højde for medarbejdergruppens kvalifikationer og sammensætning i øvrigt.

SFO lederen skal i dag – udover det daglige samarbejde med forskellige parter – forholde sig til ny løn, lave medarbejdersamtaler, betjene skolebestyrelsen og stå for udarbejdelsen af virksomhedsplaner, foretage lønsumsstyring, ansætte og afskedige personale samt lave kompetenceudviklingsplaner. SFO lederen deltager ligeværdigt i drøftelser og beslutninger, herunder strategisk ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og organisatorisk ledelse.

Med udgangspunkt i SFO og indskolingen er SFO lederen således medansvarlig for skolens samlede virksomhed i forhold til tidligere, hvor ledelse af fritidsdelen var et udpræget lokalt fænomen.

Ledelsen af den fælles skole må tage sit udgangspunkt i et fælles formål og en fælles opgave, og det handler om at kigge på de samlede skoleledelseskompetencer og ressourcer i forhold til at løse folkeskolens mangfoldige opgaver, i stedet for at opgavefordele ud fra basis-uddannelser, som i bedste fald har indflydelse på lederens faglige ledelse.

At skabe legitimitet handler i høj grad om at skabe sin egen berettigelse i samarbejdet. Det handler om tage ansvar, ikke at vente på at få det overdraget. Kort sagt drejer det sig for SFO lederen om, at betragte sig selv som en del af en samlet skolevirksomhed, hvor personale-ansvaret for SFO/indskoling tilfældigvis er placeret på SFO lederens kontor.

Som i en hvilken som helst anden form for velfungerende netværk, er skole-ledelses teamet afhængigt af, at alle medlemmer yder 10% mere end de nyder, for at være til gavn for hinanden, men i høj grad også for medarbejderne, der mere end nogensinde har brug for en ledelse, der ikke vakler i bestræbelserne på at løfte opgaver som inklusion af børn i vanskeligheder, implementering af kompetencecentre og udvikling af teams.

Fælles ledelse i praksis – fokus på det, der virker

Akademiske diskussioner om ledelse som profession, kulturanalytiske perspektiver og organisationers bæredygtighed i forandrings tider er interessante og nødvendige, omend i mere eller mindre begrænsede sammenhænge. Ledernetværk er et eksempel på et forum, hvor nye som erfarne ledere kan skabe sig et fristed for refleksion – et læringsrum og et praksisfællesskab, hvor de kan hente energi og indsigt til ledelses-opgaverne og sætte eksempelvis ledelse som profession på dagsordenen.

I praksis – og et forsøg på at besvare artiklens andet spørgsmål – vil jeg i det følgende give nogle eksempler på, hvordan fælles ledelse kan signaleres og implementeres i hverdagen.

Eksemplerne er hentet fra SFO Tænketaank Danmarks landsmøde 10. september 2010, hvor skolechefer, konsulenter og SFO ledere fra hele landet diskuterede temaerne *Ledelse og organisation* og *Den fælles skole*.

Eks. 1. Informationsmøde med kommende forældre

På en skole skulle der afholdes informationsaften for kommende forældre året efter. I skoleledelsen satte man sig ned og gik forløbet igennem sammen, helt fra trykning og uddeling af plakater og informationsfoldere til børnehaverne til selve aftenen og hvilke oplæg, der skulle fylde hvor meget.

I ledelsen havde man haft diskussionen om vigtigheden af, at præsentere SFO som det første sted de nye børn og forældre ville møde på skolens matrikel (og altså børn og forældres første officielle møde med skole-livet), så derfor stod både skole- og SFO lederens navn på plakater og foldere, da de kom fra trykkeriet. Det var deres fælles aften.

Uddelingen blev foretaget af SFO lederen selv, da dette samtidig var en god lejlighed til at hilse på (og måske påvirke) de enkelte børnehaver og deres personale.

På selve informationsaftenen blev viceskoleleder og SFO leder præsenteret som fælles ansvarlige for indskolingen, og SFO lederens oplæg om det første møde med skolen og SFO'en var bevidst lagt til sidst i programmet, da ledelsen vurderede at det var det sidst hørte, der ville blive husket.

Efterfølgende fik skoleledelsen flere positive tilkendegivelser fra forældre om, at informationsaftenen havde hængt godt sammen i både form og indhold og at det virkede som om, at det var en skole, der stod sammen om opgaverne.

Eks. 2. Facilitering af indskolingsmøder

På en skole var viceskoleleder og SFO leder gået sammen om, at skabe en mere helhedsorienteret indskoling. Med fælles børn, et fælles inklusionsprojekt og to medarbejder-grupper, som i hverdagen havde brug for hinandens viden og kompetencer mente de to ledere, at de traditionelle fælles PR-møder med deltagelse af hele skolens pædagogiske personale for fremtiden skulle afløses af deciderede indskolingsmøder.

Hermed kunne indholdet af møderne målrettes den samlede gruppe af medarbejdere, der til hverdag havde ansvaret for børnene i indskolingen og deres læring, mellem 8 – 17.

Som forberedelse til møderne afholdte de to ledere flere interne møder, hvor måder at signalere fællesskab blev diskuteret og vendt. Tesen var, at hvis medarbejdere havde ledere, der signalerede glæde ved det indbyrdes samarbejde og i øvrigt fremstod enige og var i stand til at supplere hinanden under møderne (og i hverdagen), så ville det give bedre mening for medarbejderne i deres samarbejde. Blandt andet blev "lærere og pædagoger" til "medarbejdere" i forsøget på at signalere en ens- og fælleshed og at tage fokus væk fra de irrelevante forskelligheder som basis-uddannelser.

Ledernes strategi udmøntede sig i praksis i, at mails til lærerne vedrørende indskolingsmøderne blev skrevet og sendt af SFO lederen og til pædagogerne af viceskolelederen og at selve indskolingsmødet var forberedt så SFO lederen fremstod som den eksplicitte facilitator, med viceskolelederen som referent.

På efterfølgende møder blev samme strategi brugt, og langsomt (men sikkert) fik medarbejderne et indtryk af en ledelse, der på trods af forskellige arbejdsopgaver havde formået at forene deres indbyrdes kompetencer i et fælles arbejde og en fælles målsætning om at skabe helhed for medarbejdere og selvfølgelig i den anden ende, børnene.

Afrunding

Retorikken er altså væsentlig som signalværdi, når ledelse i fællesskabets skole skal implementeres. Det kan have en, sandsynligvis utilsigtet, modsatrettet virkning at holde fast i, at "samarbejdet skal være baseret på ligeværd, respekt og anerkendelse", da det åbner op for, at det er de modsatte alternativer, der er gældende. Fremtidens samarbejde bør måske i højere grad baseres på, at betragte de tre begreber som noget selvfølgelig mellem mennesker end som en ledelsesmæssig målsætning.

Når det alligevel giver mening at holde fast i begreberne har det at gøre med, at vi i bestræbelserne på at skabe et fælles sprog, sammen må definere betydningen af vores intentioner, før der kan skabes grobund for den udvikling af folkeskolen, som kan sikre en helhed i måden at møde børn og unge på.

Ledelsen skal være garant for at dette sker, og som enhver anden form for udvikling ville det mest passende sted at starte være med sig selv – som skoleleder, som viceskoleleder og som SFO leder. Og med tiden, sammen.

Den fælles skole er således et mål og en forudsætning. Den fælles skole bliver båret, som beskrevet ovenfor, af styrket skoleledelse, som agerer og reagerer som ledelse med en fælles vision for skolen.

På vegne af SFO Tænketaank Danmark,

Thomas Hindborg

Bestyrelsesmedlem og SFO leder