

# SFO TÆNKETANK DANMARK

## INDHOLD

- Nyt fra bestyrelsen
- Ledelsen som kulturskaber
- Forsøg med skolestart
- Evaluering af heldagsskoler
- Ledelsen som kulturbærer  
- med fokus på samarbejdet  
imellem lærer og pædagog
- Grønnemose Skole - en skole i  
bevægelse
- Program for Landsmødet
- Den Fælles Skole SFO Tænke-  
tank Danmarks vision

### Udarbejdet af:

Inger Nøddekær, Sussi Maale og Thomas Steffin

### Ansvarshavende:

Guy Rubaudo og Niels Brockenhuus

**Kontakt:** Se [www.sfotaenketank.dk](http://www.sfotaenketank.dk)

**Layout:** Lise Bernt Hansen

**Næste nyhedsbrev:** Sommer 13



## Nyt fra bestyrelsen

Bestyrelsen arbejder fortsat på at sætte SFO Tænketanks vision i spil. En vision, som i forhold til udspillet i den nye folkeskolereform, peger længere ud i fremtiden og tager afsæt i en tanke om "den fælles skole". En skole, som fra 6 til 17 sætter fokus på opgaven med børnene, hvor det ikke er fagforeningsperspektivet, men det fælles pædagogiske perspektiv på opgaven, der er i højsæde.

Den kommende folkeskolereform - i sin nuværende form - åbner for en højere grad af samarbejde mellem lærere og pædagoger, en satsning på udvikling af samarbejdet, som vi kun kan bifalde.

Derfor følger vi debatten om folkeskolereformen og forsøger at gøre vores stemme gældende.

Bestyrelsen har holdt møde med repræsentanter fra BUPL's hovedbestyrelse, hvor vi blandt andet har forsøgt at udfordre BUPL på deres skolevision, samt få deres udfordringer til Tænketankens vision om "den fælles skole".

Efter det sidste landsmøde har vi i bestyrelsen taget hul på debatten om et nyt navn til Tænketanken. Det nye navn skal afspejle Tænketankens vision og være fremtidssikret. Det betyder, at navnet skal præcisere, hvem vi er, og

hvad vi står for. I den forbindelse har vi brug for vores medlemmers iderigdom. Vi vil derfor bede alle om at sende ideer til et nyt navn til Guy eller Niels på [bkfgru@gladsaxe.dk](mailto:bkfgru@gladsaxe.dk) eller [nibr@halsnaes.dk](mailto:nibr@halsnaes.dk), senest den 15. marts. Beslutningen om et nyt navn træffes på det kommende landsmøde med oplæg fra bestyrelsen.

På det kommende landsmøde sætter vi igen fokus på Tænketankens vision, men med fokus på folkeskolereformen og i særdeleshed på den fælles opgave, som dygtige lærere og pædagoger løser i fællesskab. Til mødet har vi inviteret ordførerne fra de politiske partier i Folketinget. Samtidig har vi inviteret konsulent Klaus Majgård til at komme med et analytisk blik på den kommunale folkeskole samt Tænketankens vision for "den fælles skole".

### Husk!

**Landsmøde 5. april 2013 i Vejle**

Vi håber, alle medlemmer har mulighed for at møde op i Vejle den 5. april 2013, hvor det kommende landsmøde afholdes. Nærmere besked om adresse og program kommer senere.

På bestyrelsens vegne

Niels Brockenhuus  
Pædagogisk konsulent for SFO og SFO klub Halsnæs Kommune Mobil 30518054  
[Nibr@halsnaes.dk](mailto:Nibr@halsnaes.dk)

### Hva`ska` barnet hedde?

*Nyt navn til Tænketanken! Send idder og forslag til Guy eller Niels inden 15. marts - så finder vi vores nye navn på landsmødet!*

Tema: Ledelsen som kulturskaber

Ledelsensrolle og betydning for etablering af et godt lærer-pædagog samarbejde

## Ledelsen som kulturskaber i en skole med helhed

Nyhedsbrevet sætter fokus på "Ledelsen som kulturskaber i en skole med helhed". Det er et tema, som også indgik i sidste Landsmøde, og som vi nu følger op på.

Temaet har fået ny aktualitet i forbindelse med oplægget til Ny skolereform – "Gør en god skole bedre!", hvor der både er lagt op til, at ledelsen af skolen får udvidet deres ledelseskompetence, som indebærer en helhedsskole, hvor skoledagen udvides og lærer-pædagog-samarbejdet intensiveres.

Vi har taget kontakt til Strandgårds-skolen i Ishøj og Grønnemose skole i Gladsaxe, som allerede i dag arbejder helhedsorienteret for at få deres bud på, hvordan de opfatter sig som kulturskaber, og hvordan de praktiserer det. Desuden har redaktionen fokuseret på, hvordan ledelsens opgaver er beskrevet i de to Rambøll rapporter "Evaluering af forsøg med skolestart" – juni 2012 og "Evaluering af heldagsskoler" oktober 2012.

Vi håber Nyhedsbrevet giver inspiration til fortsatte drøftelser og debat blandt Tænketankens medlemmer.

## "Hvad fortæller to evalueringer om ledelsens rolle og betydning for etablering af et godt lærer – pædagog samarbejde?"

Af: Sussi Maale og Inger Nøddekær, redaktionsgruppen

Vi gik på jagt efter at få svar på ovennævnte spørgsmål, da der ofte sættes fokus på lederen som løftestang for udviklingsarbejder!

Indenfor det sidste halve år har Ministeriet for Børn og Undervisning udgivet to evalueringsrapporter udført af Rambøll. Rapporter, som har stor interesse for SFO -Tænketanks medlemmer:

- 1) "Evaluering af forsøg med skolestart. Juni 2012"
- 2) "Evaluering af heldagsskoler oktober 2012"

I begge evalueringer fremgår det, at et godt lærer – pædagog-samarbejde har vist sig at have betydning for et positivt forsøgsresultat. I den forbindelse har vi eftersporet, hvad evalueringerne fortæller om ledelsens rolle og betydning og de virkemidler, som er anvendt for at understøtte samarbejdet mellem lærere og pædagoger.

### "Evaluering af forsøg med skolestart. Juni 2012" (1)

Siden 1998 har Ministeriet for Børn og Undervisning godkendt forsøg med skolestart. Forsøgene har krævet dispensation fra Folkeskoleloven med henblik på at fremme forsøgsvirksomhed og pædagogisk udviklingsarbejde, herunder særligt samarbejdet mellem lærere og pædagoger. Formålet med evalueringen var at belyse, om en ændret skolestartspraksis bidrog til at øge elevernes læring, trivsel og engagement. Konkret skulle evalueringen bidrage med viden om forsøgenes betydning for følgende:

- Elevernes faglige udbytte
- Elevernes personlige og sociale udbytte, herunder trivsel
- Undervisningsmiljø (ro i klassen, mobning mv.)
- Inklusion af elever med særlige behov og forudsætninger
- Samspillet mellem skole og hjem
- Samarbejde mellem lærere og pædagoger.

Det fremgår, at evalueringen har haft særlig fokus på at indsamle viden om samspillet mellem lærere og pædagoger, om undervisningen i indskolingen og resultaterne her af.

I forbindelse med dette fokus har vi især kigget på skoleledelsens rolle og betydning og de virkemidler, som ledelsen har anvendt for at understøtte samarbejdet mellem lærere og pædagoger.

Vi er derfor dykket ned i evalueringens kapitel 4: "Organisering og implementering af forsøg med skolestart". I dette afsnit beskrives tre områder, som fremhæver ledelsens rolle og betydning for et godt lærer- pædagog samarbejde, som netop fremhæver ledelsens rolle som værende betydningsfuld for, at skolestartsforsøget har været vellykket. Ledelsens opbakning til forsøg med skolestart er afgørende for at skabe positive forandringer i samarbejdet mellem lærere og pædagoger. Det skyldes, at både skoleledelsens og SFO - ledelsens signaler har en tydelig afsmittende effekt på lærernes og pædagogernes motivation og mulighed for samarbejde.

#### Ledelsens opbakning

Ledelsens opbakning kan komme til udtryk på flere måder, fra opsætning af mål for samarbejdet til ledelsens fysiske fremmøde i både skolens undervisning og i SFO'en. kap.4 s.19

Klare procedurer for samarbejdet mellem lærere og pædagoger er vigtige for opgavevaretagelsen, hvilket ikke mindst skyldes de traditionelle skarpe fagskel. Klare procedurer opleves således som en løftestang for de udfordringer, der er knyttet til de meget tydelige fagskel, der typisk har været i opstarten af forsøgene. Mere konkret betyder retningslinjer for samarbejdet mellem lærere og pædagoger, at pædagogerne på den ene side bliver mere sikre på, hvad de kan bidrage med, mens lærerne på den anden side bliver mere sikre på, hvad der fortsat er deres arbejdsopgaver..... Oplevelsen er, at når begge faggrupper ved, hvilke forventninger der er

til samarbejdet, så er det nemmere at arbejde i en og samme retning. Kap. 4 side 19 - 20.

#### Tid til samarbejdet

Det er vigtigt for samarbejdet mellem lærere og pædagoger, at der både er tid til fælles møder og uformel sparring samarbejdspartnerne imellem. Dette betyder, at der er mulighed for at blive enige om såvel de store indholdsmæssige linjer i samarbejdet som detaljerne, herunder at eventuelle misforståelser kan løses, inden de bliver til konflikter.....

Det har været en udfordring at finde tid til fælles møder mellem pædagoger og lærere, hvilket blandt andet skyldes deres forskellige arbejdstid. Det betyder, at det har været vanskeligt at planlægge og diskutere forsøgenes aktiviteter samt at få tid til at overveje og diskutere den konkrete rollefordeling Kap. 4 s.20.

I kapitlets delkonklusion fremgår det, at opbakning og handling fra ledelsen synes afgørende for et velfungerende samarbejde mellem lærere og pædagoger, da det bidrager til at skabe de nødvendige rammer for samarbejdet med klare procedurer og retningslinjer og tid til samarbejde. Endelig viser evalueringen også, at lærere og pædagogers accept af hinandens faglighed samt vilje til samarbejde er utrolig væsentlig for at skabe positive forandringer i samarbejdet de to faggrupper imellem, og i den sammenhæng er ledelsens rolle som kulturbærer helt afgørende. Når ledelsens rolle og betydning for udviklingsarbejdet trækkes frem i delkonklusionen, som den gør, så undrer det os, at der ikke er gjort mere ud af at fokusere på dette faktum i selve evalueringens opstillede spørgsmål, som ønskes besvaret!

Det kunne også have været spændende, hvis evalueringen havde kunnet bidrage til betydningen af og viden om ledel-

Ledelsens opbakning...

sens rolle og handlinger i forsøgene!

### ”Evaluering af heldagsskoler. Oktober 2012” (2)

Med en dispensation fra folkeskoleloven har en række kommuner haft mulighed for at oprette heldagsskoletilbud. De overordnede mål med etablering af heldagsskoler har været:

- En styrket skolegang med fokus på elevernes sproglige, faglige og sociale udvikling
- At tiltrække en større andel af lokal områdets børn til skolerne
- At skabe en udfordrende, tryk og sammenhængende hverdag med tæt integration af undervisning og fritidsliv

Det væsentligste virkemiddel har været den udvidede undervisningstid og i forlængelse her af de medførte ændringer i organisering og indhold.

12 heldagsskoler har medvirket i evalueringen, og evalueringens formål har været at vurdere om heldagsskoler bidrager til at styrke elevernes faglige kompetencer, da dette - fra nationalt plan - er et hovedformål. Der ud over har man gennemført en implementeringsanalyse, hvor formålet var:

- At beskrive, hvad heldagsskolen kan gøre og gør anderledes end andre skoler (identificere heldagsskolens særlige virkemidler)
- At vurdere om særlige virkemidler er særligt effektive i relation til de observerede resultater.

Heldagsskolerne har primært anvendt tre virkemidler – a) samarbejde mellem lærere og pædagoger – b) øget undervisningstid og c) øget anvendelse af holddannelse som ramme for en udfordrende, tryk og sammenhængende skoledag.

I forhold til analysen af samarbejdet mellem lærere og pædagoger har vi i evalueringen eftersporet skoleledelsens rolle og betydning for at udvikle samarbejdet som et virkemiddel. På side 18 vurderer Rambøll følgende: Det er svært for pædagogerne at komme ind

i lærernes klasseværelse og kræve et ansvar, der reflekterer pædagogens faglighed. I mange tilfælde vil pædagogen – lettere karikeret – sidde og vente på, at en social katastrofe indtræffer eller alternativt gå læreren til hånd ved at hjælpe med praktiske opgaver. Enkelte skoler har dog formået i relativ høj grad at inddrage og integrere pædagogerne. Dette er opnået gennem en meget aktiv og direkte indsats fra skoleledelsens side.

I opsamlingen af rammer og virkemidler (s. 28) fremgår det, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem graden af implementering af nedenstående og elevernes faglige resultater.

- Klart kommunalt fokus på faglige resultater
- Fokus på kontakt mellem elever og lærere
- Kultur, hvor hele personalet *vil* heldagsskolen
- Ekstra tid til projekter, udflugter m.m.
- Ekstra tid til arbejde med sociale kompetencer
- Sunde måltider
- Mere/ bedre forældresamarbejde
- Lærere og pædagoger er fælles om planlægning af undervisningen
- Lærere og pædagoger deltager i samme efteruddannelse
- Lærere og pædagoger er fælles om forældresamtaler.

I denne evaluering fremgår det ikke så tydeligt, hvilken betydning ledelsens rolle og handlinger har været for forsøgsresultatet. Men det antydes, at lederen har en vigtig rolle i forhold til at udvikle en bestemt kultur på en skole, og det er uafhængigt af, om skolen er en heldagsskole.

...skoleledelsens rolle og betydning for at udvikle samarbejdet som et virkemiddel

Howdan kan en helhedsskole fungere?

Helhedsskole fra 8.10-15.35

## ”Ledelsen som kulturbærer” – med fokus på samarbejdet imellem lærere og pædagoger.

Af: skoleleder Birgit Andersen, Strandgårdsskolen, Ishøj

”Det er der, hvor lærere og pædagogers fagligheder overlapper, at samarbejdet for alvor rykker og  $1+1=3$ .”

Dette udsagn stammer fra en pædagog i vores almenskole og blev sagt, da vi snakkede om, hvordan matematikundervisningen blev tilrettelagt på 2. årgang. Læreren med linjefag i matematik har ansvar for mål og den overordnede tilrettelæggelse af undervisningen.

I den konkrete planlægning bidrager pædagogen med sin viden om børnene, om pædagogik og med de gode relationer han/hun har til børnene. En dygtig lærer kan sit fag, sin didaktik/pædagogik og har relationskompetence. Pædagogens faglighed overlapper – og pædagogen har sin egen faglighed. En faldgrube i lærer- pædagog samarbejdet har været, at man har haft meget fokus på forskellene og meget fokus på, hvem der skulle og måtte eller ikke skulle og ikke måtte hvad. I stedet skal målet tydeliggøres, og man skal ledelsesmæssigt italesætte, at lærere og pædagoger i fællesskab med hver deres faglighed inklusiv, det de alle kan, skal løse opgaverne. Den moderne didaktik og pædagogik og viden om, at der er mange måder at lære på, styrkes af dette samarbejde.

Nogen pædagoger var bange for at miste legen, når skoledagen blev længere i helhedsskolen – hvor børnene er i skole fra 8.10-15.35, fredag til 13.50. Nu ved alle, at leg og læring kan hænge tæt sammen. Det kan være en leg at lære, og man kan lære, når man leger. Det, der for alvor betyder noget for en skoles dagligdag og udvikling, er den kultur, man får skabt – de kulturelle logikker, der dominerer. Derfor handler det gode lærer- pædagog samarbejde om en tydelig ledelsesudmelding om, hvad der er målet, og hvorfor det er det – at  $1+1$  kan blive  $=3$ .

Men målet skal tolkes og oversættes i hverdagen. Der er overenskomstmæssige forskelle, men man kan indenfor rammerne gøre en masse for ligeværdighed i arbejdet. Helt simpelt hedder det personalerum ikke lærerværelse – og det hedder personaleintra – ikke lærerintra. Pædagogernes tid til andet arbejde og lærernes tid, der ikke er undervisning og individuel forberedelse, bruges sammen. I teamsamarbejdet omkring årgange/grupper indgår pædagoger og lærere på lige fod med hver deres faglighed til at løse de opgaver, der er. Pædagoger deltager i fagteam i udvalgte fag, hvor de indgår i undervisningen og al skolehjemssamarbejde deles ligeligt imellem lærere og pædagoger. I skolens udvalg og pædagogiske arrangementer deltager alle. Ligeledes er efteruddannelsen i elevernes sommerferie og pædagogiske lørdage og aftener fælles.

Da kommunen, som mange andre lige nu, satsede på efteruddannelse af særlige ressourcepersoner til at vejlede kollegaer om inklusion, faldt det hos os helt naturligt at vælge 2 pædagoger til opgaven. Det betyder, at de nu indgår i skolens kompetencecenter sammen med bl.a. skolens læse- og matematikvejledere. Den ene pædagog indgår også i team med en lærer i skolens familieklasse og begge er tovholdere for et særligt fagteam for almenskolens pædagoger med særligt fokus på deres rolle i inklusionen på de enkelte årgange. ”Kan vi også være med i aftensklubben?” var et spørgsmål fra en af de unge lærere, da kommunen besluttede, at vi skulle have en sådan i skolens regi fire aftener om ugen for 6.-9. årgang. I forlængelse af vores mål og det øvrige arbejde var svaret naturligvis ja. Det betyder, at personalet i aftenklubben nu består af en blandet gruppe af lærere og pædagoger, der efter eget

Læs mer på:

<http://www.strandgaardskolen.skoleintra.dk/Infoweb/Designskabelon7/Rammeside.asp?Action=&Side=&Klasse=&Id=&Startside=&ForumID=>

ønske, har en del af deres arbejdstid der. At lærere også er på pædagoger-nes primære område, er kun med til at styrke ligeværdigheden i hele organisationen.

Alt i alt er den tydelige ledelsesudmelding om målet, italesættelsen i hverdagen og de konkrete tiltag omkring pædagogers og læreres rolle kulturskabende. Hos os værdsættets og respekteres

alle medarbejders fagligheder (lærere og pædagoger) højt. Samtidig konstaterer vi ofte, at gæster og andre, der færdes på skolen, ikke helt ved – hvem der er lærer, og hvem der er pædagog i det ligeværdige samarbejde.

## Grønnemose Skole – en skole i bevægelse. Lederen som kulturbærer - kulturskaber

*Af: Anne Skovgaard Thorsager, viceskoleleder, og Henning Neerskov, SFO – Leder, Grønnemose skole, Galdsaxe*

Grønnemose Skole er en sammenhængende skole med en fælles og inkluderende skolekultur og en tydelig idræts- og bevægelsesprofil. Skolen møder børnene og de unge fra kl. 7 om morgenen til kl. 22 om aftenen. Skolen er 5-sporet med klasser fra 0. klasse – 9. klasse, SFO, Fritids og – ungdomsklub samt en gruppeordning med autister.

Klubben ligger lige ved siden af skolen og er på den måde både funktionelt og fysisk en del af skolen. Alle børn og unge går gratis i fritids- og ungdomsklub.

Der er ca. 1100 børn og unge tilknyttet skolen og ungemiljøet. Der er 230 medarbejdere ansat til at give dem alle en god start på skolelivet og lede mod en ungdomsuddannelse. Det forholdsvis store antal medarbejdere skyldes, at skolen har den beskrevne helhedsstruktur, hvor netop ungdomsmiljøet og sociale indsatser er prioriteret.

At være en skole i bevægelse handler dels om skolens profil, men det handler i ligeså høj grad om skolens holdning til nødvendigheden af at bevæge og forandre sig i takt med verden uden for skolen. Grønnemose Skole ønsker at møde børn og unge med anerkendelse og ruste dem til en kompleks hverdag med et væld af valg og muligheder.

Skolen er en faglig stærk skole – med plads til og muligheder for alle. Eleverne mødes med anerkendelse, nærvær, engagement og begejstring. Og der bliver skabt rum til, at den enkelte elev har mulighed for at udvikle sine potentialer og få de kvalifikationer, som er vigtige i et samfund under stadig forandring.

Med skolens særlige fokus på idræt og læring i bevægelse, er det målet at udvikle en innovativ praksis, der kan styrke skolens faglighed, skabe større social forståelse og bidrage til at styrke elevernes forståelse af sundhed som en ressource, der skaber flere muligheder for et godt liv.

Alle elever skal have mulighed for at indgå i stærke og trygge fællesskaber på deres årgange og i deres afdelinger, og vi ønsker, at de skal føle et trygt fællesskab på tværs af hele skolen, i SFO og klub. Det er her, at fokus på den sammenhængende skole spiller en rolle. Medarbejderne i alle afdelinger mødes til fælles personalemøder og udviklingsmøder omkring vores sammenhængende skole.

Vi arbejder målrettet på, at lærere og pædagoger arbejder tæt sammen om barnet og den unge fra 0.klasse – 9. klasse.

Vi har i forbindelse med ombygningen af vores nye skole lagt stor vægt på fællesanvendelse af vores fremtidige lokaler. Eksempelvis betyder det, at øvelokalet/musikstudiet i ungdomsklubben bygges til at kunne rumme musikundervisning til en hel klasse i formiddagstiden.

Vores udskolingsmiljø bygges til at være ungemiljø for ungdomsklubben. Det skal kunne inspirere de unge og give dem bedre muligheder ved en kombination af skolens struktur og klubbens frihed.

Vi ønsker et tæt og inddragende samarbejde med forældre og har stærke visioner om at inddrage skolens lokalmiljø, de lokale idrætsforeninger og vores forskellige kommunale samarbejdspartner i gode helhedsløsninger.

### Lederen som kulturbærer

Vores ledes personlighed er et vigtigt værktøj i ledelsen af medarbejdere. Vi er med til, - via vores adfærd - at skabe kulturen.

Derfor er det af afgørende betydning, at vi i vores ledelsesteam er meget bevidste om og helt klare på, hvilke fokusområder, visioner og mål vi har, da vores ledelsesteam skal præge kulturen og skabe forandringerne ud fra disse.

Den kultur, som bæres, aflæses:

- I handlinger og adfærd
- I viden og holdninger
- I vaner og ritualer

Vi er tydelige i de forventninger, vi har til vores medarbejdere. Kommunikation er et vigtigt redskab i vores ledelsesteam. Vi skal kunne forstå medarbejderne og kommunikere med dem.



Læs mer om Grønnemose Skole på:  
[http://www.groennemose.skoleintra.dk/Infoweb/Designskabelon\\_Gladsaxe2/Rammeside.asp?Action=&Side=&Klasse=&Id=&Startside=&ForumID=](http://www.groennemose.skoleintra.dk/Infoweb/Designskabelon_Gladsaxe2/Rammeside.asp?Action=&Side=&Klasse=&Id=&Startside=&ForumID=)

For at føre disse tanker og visioner ud i livet er det vigtigt, at fundamentet er på plads. Ikke kun ved et kvalificeret og engageret personale, men også ved en ledelse, der kan vise vej og gå forrest. Grønnemose Skoles ledelse er af gode grunde stor og tværfaglig, der er 9 ledere tilknyttet - alle med en lederuddannelse som overbygning til en grunduddannelse som lærer eller pædagog. Ledelsen skal repræsentere en skole i bevægelse fra 7-22, og der ligger et stort socialt ansvar i ledelsen, når man har dørene åben på skole, SFO og i klub i så mange timer.

En mangfoldighed i et ledelsesteam er derfor en styrke for Grønnemose Skole.

Det kræver, at vi kender os selv som ledelsesteam, hvilke resurser har vi, og hvor kan vi med fordel udvikle os. Vores personlige lederskab er hele tiden udslagsgivende for evnen til at kunne skabe en kultur som stemmer overens med de værdier, vi har.

Den kultur, som skabes i samspil mellem medarbejdere og ledelse, bliver til en kultur, som vi bliver "bærere" af. Vores kultur må ikke blive for statisk, men skal kunne udvikle sig og forandre sig, i takt med omverdenen og tidens krav. Derfor ser vi vores ledelsesteam som et team, der skal være skabere af en kultur, som vores medarbejdere kan bære.

