

TÆNKETANK DANMARK - DEN FÆLLES SKOLE

INDHOLD

- Nyt fra bestyrelsen
- At vove at miste
- Ledelse på nye måder
- Artikel:
"Ledelse er nøglen til bæredygtige, pædagogiske forandringer"

Udarbejdet af:

Inger Nøddekær, Sussi Maale og Thomas Steffin

Ansvarshavende:

Guy Rubaudo og Niels Brockenhuus

Kontakt: Se www.taenketankdanmark.dk

Layout: Lise Bernt Hansen

Næste nyhedsbrev: Efterår14



Temaet i dette nyhedsbrev er:

"Ledelse i folkeskolen under den nye reform".

Nyt fra bestyrelsen

"Skoleledere skal redde svækket skolereform"

- var overskriften i Politikens leder d. 11.juni, som også nævner, at skolelederne får en nøgleopgave, når det handler om implementering af reform og arbejdstid fra august i år. Det kan vi i "Tænketank Danmark, den fælles skole" kun bekræfte!

På Tænketankens nylig afholdte landsmøde d. 4.april 2014 i Aarhus var temaet "Ledelse i folkeskolen under den nye reform". Her var der bl.a. fokus på de nye ledelsesopgaver, som reformen bringer med sig.

På mødet blev der bl.a. igangsat en spændende "co-creation"-proces af Steffen Löfvall, CBS Learning, som fik sat drøftelser af følgende temaer på dagsorden:

Ledelse af ledere
Forandningsledelse
Faglig ledelse.
Opgaveledelse

Disse drøftelser gav alle deltagere fra de 32 kommuner mulighed for at bidrage til, hvordan vi tænker ledelse i et pædagogisk perspektiv (lederen tættere på elevernes læring), som kom til udtryk i fire spændende referater fra co-creation processen. Se hjemmesiden under "landsmøde".

Kigger man på tværs af gruppernes bud på nødvendige ledelseskomp-

petencer for en tværfaglig skoleledelse, tegner der sig et billede af fire kompetenceområder, som er helt centrale for at kunne implementere skolereformen:

- At kunne skabe *tryghed og tillid* i ledelsesteamet og medarbejdergruppen, og være i stand til at uddelegere og arbejde loyalt henimod de aftalte fælles mål.
- At kunne *motivere og udøve* tydelig ledelse, hvor mål og proces fremstår troværdigt gennem dialog med det øvrige ledelsesteam.
- At være *klar og tydelig i kommunikationen* i hele organisationen og være risikovillig og tro på, at andre kan gøre det lige så godt som én selv.
- At lede *medarbejdernes udviklingsproces fra undervisning til læring* med fokus på elevernes læring i en innovativ og kreativ proces – gennem vejledning og coaching.

Tænketankens bestyrelse arbejder nu videre med de fire bud på kompetencer, og hvordan de skal indgå i Tænketankens visionspapir.

Visionen for den fælles skole har været og er fortsat grundlag og omdrejningspunkt for Tænketankens arbejde. Et dokument som udvikles i takt med nye udfordringer i den fælles skole. Derfor skal visionen nu udbygges vedr. ledelseskompeter i en tværfaglig ledelsesgruppe,

hvor medarbejderne også i højere grad udgør en tværfaglig gruppe.

Landsmødet gav bestyrelsen et godt grundlag at arbejde videre med, og på et ekstraordinært bestyrelsesmøde d. 2. juli 2014 kulegraves de fire kompetenceområder med det formål at beskrive den ledelse, som "Tænketank Danmark" ønsker sig i den fælles skole. Resultatet vil blive sat på dagsordenen på **Landsmødet d.3.oktober 2014 i Slagelse** og herefter indgå i visionspapiret.

At vove at miste

Af Claus Hjortdal, formand for Skolelederforeningen

Folkeskolen står hele tiden i vade-stedet mellem tradition og fornyelse. I år har skolen 200 års fødselsdag, over den lange periode har vi været gennem utallige ændringer. Langt de fleste er gået fint, men det har da krævet sit. Sådant er det også nu med skolereformen og de ændrede arbejdstidsregler.

Skolelederforeningen bakker op om forandringerne. Vi ser dem som en ny måde at tænke og organisere skolen på. Vi ser det som en mulighed for en ny begyndelse. For med de store udfordringer vi har i folkeskolen, bliver vi nødt til at gøre tingene anderledes. Flere elever skal lære mere. Flere skal tage en ungdomsuddannelse. Og vi skal have flere – alle – med!

Vi skal bygge på de kvaliteter, folkeskolen allerede har, hvor elevernes udbytte og trivsel er i centrum. Men vi skal også tænke skolen som et nyt fællesskab, hvor vi ikke bare gør det anderledes, men bringer mere kvalitet ind. I den indsats er der brug for ledelse, der på én gang er stærk og tydelig, men samtidig motive-rende og inddragende.

Det er ikke bare nye rutiner, der skal indføres. Det er en kulturforandring

HUSK!

Næste Landsmøde

Fredag den 3. oktober 2014

i Slagelse

af skolen, det her handler om. Hvor de kollektive aftaler er væk, og hvor en øget tilstedeværelse – parret med en længere skoledag og styrket faglighed – flytter fokus fra undervisning til læring og fra at arbejde mere på egen hånd til en fælles opgaveløsning.

Det får den konsekvens, at lærere/ lærerteam sammen med pædagoger m.fl. i højere grad vil sparre med hinanden om arbejdets indhold og tilrettelæggelse. Også rolle- og ansvarsfordelingen mellem ledere og medarbejdere vil videreudvikles med ledelse tættere på undervisningen og en øget opfølgning på læringsmål og en ny disponering af medarbejdernes tid.

Som ledere har vi ansvaret for implementeringen af skolereformen. Det ligger i ledertjansen. Den større ledelsesret og det øgede ledelsesrum, der følger med reformen, stiller krav til lederne om at udnytte det rationale, der kommer, og levere resultater. Og det sker ikke uden at inddrage medarbejderne i ledelsesarbejdet. God ledelse hviler på samarbejde.

Der er ikke tvivl om, at lærernes og de øvrige medarbejders engage-

Vi skal bygge på de kvaliteter, folkeskolen allerede har.

Det er en kulturforandring af skolen, det handler om.

God ledelse hviler på samarbejde!

Lederne skal drive en udvikling i tæt relation med andre.

ment er afgørende for en vellykket reform, men – måske modsat andre, der tegner mere dystre billeder af skolens fremtid – er vi som skoleledere mere optimistiske. For vi ved, at vi har rigtig mange dygtige medarbejdere, så der er et stort potentiale for, at også denne skolereform kommer til at gå godt.

Ordet 'reform' dækker ikke over nogen lille ændring, og vi kender ikke den tid, vi skal ind i. Hvordan skulle vi dog også det? Det handler jo netop om at prøve noget nyt. Det skal vi turde. At vove er at miste fodfæstet for en stund, ikke at vove er at miste sig selv, som Kierkegaard har sagt.

Ledelse på nye måder.

Af Anette Jensen, chef for Uddannelse og læring, Børn og Unge, Vejle Kommune

I disse år oplever vi, at måden at arbejde med velfærd på er under kraftig forandring. Det betyder, at vi, der arbejder med velfærd, må spørge os selv, om vi nu fokuserer på de rigtige ting – og om vi er klædt på til at løse opgaven?

Velfærd er noget, vi skaber sammen, i vore relationer til hinanden. Når vi er på arbejde, når vi har fri, og når vi er sammen med hinanden. Som forældre, søskende, venner, kolleger og medborgere. Velfærd måles ikke i antallet af minutter eller mængden af ydelser – men måles i gode liv.

Og livet er ikke fagområder, fordeling af opgaver mellem det offentlige, private eller den civile sektor. Livet er heller ikke afgrænset af institutioner eller afdelinger. Derfor kan velfærdsudfordringer som ungdomsarbejdsløshed, global opvarmning, affolkning af yderområder eller ex. vækst i kroniske sygdomme ofte gå i hårdknude – og samtidig har vi alle en fælles interesse i at løse dem. Og dette i en tid hvor vi godt ved, at der ikke bliver flere midler til at løse velfærdsopgaverne på.

Velfærd skabes i samarbejde og fællesskaber.

Derfor tales der i øjeblikket meget om ny velfærd med ledere, der tager udgangspunkt i borgerne og de fælles velfærdsudfordringer, og som arbejder sammen med andre organisationer – uanset sektor.

Folkeskolereformen er et udtryk for den nye velfærdstænkning. Der lægges i reformen op til i den grad både at åbne skolen for omverden i samarbejdet med de frivillige, med private og andre organisationer i nærområdet, og til at involvere eleverne i egen læring. For skolen har ikke svaret på dette alene, skolen skal åbne sig endnu mere for andre "fornufter" end skolens egen – til glæde for elevernes læring.

"Mandag Morgen" har i efteråret 2013 og foråret 2014 rettet fokus på temaet "Ny Velfærd – Ny Ledelse". Det har resulteret i et dobbeltskrift med titlerne "Leder på kanten" og "Medarbejder med vilje". I dette skrift citeres Velfærdsdirektør Yvonne Barnholdt, Roskilde Kommune: "Vi går fra en tænkning om, at man som leder skal forvalte noget, til at man skal være med til at drive en udvikling i tæt relation med andre. Det gælder både i forhold til, hvilke visioner og initiativer det politiske niveau sætter i søen, og i forhold til

Fem nye lederroller.

de ledere og mellemledere, der skal indfri visionerne på en ny måde. Kort sagt, står vi over for et paradigmeskifte i forhold til velfærdsledelse.”

Opgaverne kan sammenfattes til:

- **Fra snæver styring til fælles udfordringer**
- **Fra standardydelse til gode liv.**

Ét af svarene ligger i 5 nye lederroller:

Udforskeren leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser og anelser i stedet for manualer og retningslinjer, og italesætter usikkerheden.

Initiativdyrkeren tør sætte egne

og andres initiativer i gang uden at kende slutmålet og er opmærksom på ikke at stå i vejen i processen.

Meningsskaber formår at engagere både egen organisation og borgere og samarbejdspartnere om opgaven.

Netværksmeden er god til at tænke andre aktører ind i opgaveløsningen og har et skarpt blik for at bringe forskellige resurser og fagligheder i spil.

Effektjægeren holder øje med økonomi, delmål og leverancer og udvikler eksisterende redskaber og styringsværktøjer, så de støtter de overordnede mål.

Artikel bragt i Danske kommuner 29.august 2013

”Ledelse er nøglen til bæredygtige, pædagogiske forandringer”

Af direktør Agi Csonka, EVA og formand for Rådet for Børns læring, og konsulent Klaus Majgaard.

Hvad er pædagogisk ledelse?
Pædagogisk strategi
Pædagogisk organisering
Pædagogisk vejledning

Den nye arbejdstidsaftale giver lederen et langt større rum til at tilrettelægge arbejdet i dialog med skolens medarbejdere. Både reform og arbejdstidsaftale er født gennem konflikt og debat, og der ligger en stor opgave i at videreudvikle en dialog og et samarbejde, der kan bane vej for bæredygtige forandringer. Der er brug for modige skoleledere og kommuner, som kan gå foran.

Jovist, der kaldes på pædagogisk ledelse. Men hvad består pædagogisk ledelse egentlig af?

I det følgende vil vi forsøge at definere pædagogisk ledelse med afsæt i tre discipliner: Pædagogisk strategi, pædagogisk organisering og pædagogisk vejledning. Vi har begge iagttaget de tre discipliner, når de er blevet udfoldet af dygtige

skoleledere rundt om i landet.

Pædagogisk strategi

Den første væsentlige opgave for skolelederen består i at definere, hvad kerneydelsen egentlig er. Intuitivt vil de fleste af os sige, at skolens kerneopgave er at levere god undervisning, der lever op til folkeskoleloven. Men der er et vidt spænd i fortolkningen af, hvad det vil sige. Det handler helt grundlæggende om at kunne svare på spørgsmålet: Hvad vil vi her på vores skole have, at eleverne får med sig videre i livet? Hvad er det vigtigt, at vi bidrager med, for at eleverne bliver så livsduelige som muligt? Kerneydelsen og den måde, den kommer til udtryk i ’den gode undervisning’, kan selvsagt være meget forskellig alt efter, om skolen ligger på Nørrebro eller i Søllerød.

Hvad er god undervisning?

At skabe et langsigtet fokus på kerneopgaven kan være en kamp. Der er masser af aktører og hensyn, der slås om skolelederens opmærksomhed – kommunal indkøbspolitik, it-organisering, kampagner for affaldsortering etc. Hos både medarbejdere og ledere hører vi ofte efterspørgslen på et langsigtet perspektiv. Stærke læringsmiljøer skabes ikke af kampagner, men opbygges gennem vedholdent arbejde og tæt dialog mellem ledere, lærere og pædagoger. Uden et fælles perspektiv vil den lokale tilrettelæggelse af arbejdstiden kunne blive en slagmark for perspektivløse magtkampe. Hvis vi derimod har gjort os umage med at definere den fælles kerneopgave, er der et stort og stærkt "fælles tredje", hvorudfra kompromiserne kan begrundes.

Det er skolelederen, som – med udgangspunkt i kommunens målsætninger for skolevæsnet - må tage initiativet og stå i spidsen for den drøftelse, der skal tages på den enkelte skole, og som skal lede frem mod en fælles pædagogisk strategi. Hvad er de vigtigste opgaver, og hvordan skal vi prioritere dem i forhold til hinanden? Pædagogisk strategi handler om at skabe klarhed om mål, skabe opbakning bag retningen og omsætte målene i rammebetingelser, processer og pædagogisk praksis. Det er ledelsens opgave at samle medarbejderne om fælles pædagogiske principper og mål, at initiere processer, der skaber ejerskab og medledelse, og i det daglige at skabe den fortælling, som gør den enkelte lærer i stand til at se sammenhængen mellem hendes undervisning og skolens overordnede mål.

Pædagogisk organisering

Skolelederens næste opgave handler om at sikre, at lærere og pædagoger bliver klædt på til at varetage kerneydelsen. Som det er fremhævet mange gange i den offentlige debat, skal skolelederne i gang med

en ledelsesopgave, der ligner den, ledere har på resten af arbejdsmarkedet. På de fleste arbejdspladser hører det til helt almindelig ledelse, at lederen ved nogenlunde, hvad medarbejderne har af ressourcer, kompetencer og opgaver.

At en skoleleder ikke konstant kan følge med i sine medarbejders opgaveløsning, fordi den foregår bag en lukket dør i et klasseværelse, er ikke meget anderledes end i andre moderne vidensvirksomheder. Først og fremmest kan vi se, at skoleledere lykkes ved at udvikle og understøtte et aktivt teamsamarbejde, hvor lærere og pædagoger samarbejder og yder kollegial sparring og støtte. At støtte et godt teamsamarbejde sker kun gennem en aktiv ledelse, der både tør udfordre og støtte – i passende doser. Et andet virkemiddel er at opretholde et netværk af resourcepersoner, der kan vejlede og udbrede viden på tværs af etablerede teamstrukturer. Det være sig inden for bestemte fag, pædagogik eller adfærd, kontakt og trivsel (AKT).

At udvikle samarbejdet mellem lærere og pædagoger stiller krav om at genoverveje den pædagogiske organisering: Hvordan sikrer vi et åbent, nysgerrigt og ligeværdigt samspil, som forbinder det bedste fra de to professioner? Hvordan gør vi op med rigide skel mellem undervisning og fritid, læring og leg, indhold og relation? Her vil vi se helt nye tværprofessionelle mødefora og teamstrukturer.

Pædagogisk vejledning

Struktur gør det ikke alene. Skolelederne må med jævne mellemrum ud i klasserne og skolens mange læringsrum. Ikke for at kontrollere medarbejderne, men for at skabe basis for en meningsfuld dialog om kerneydelsen og måden den bliver varetaget på. Hvordan skal lærer Susanne indarbejde dansk som andetsprog i matematiktimerne?

Skolelederen leder drøftelser, der peger frem mod pædagogisk strategi.

Skolelederen skal skabe klarhed og imitere processer, der skaber ejerskab og medledelse.

Pædagogisk ledelse handler om at skabe en kultur, hvor sparring er legitim.

Feedbackkulturen skal behandles med respekt og omtanke.

Hvad skal pædagog Anders gøre for bedst at understøtte, at en elev med ADHD inkluderes i almenundervisningen? Hvordan differentierer lærer Malene bedst sin undervisning i natur/teknik, så den kommer alle elever i møde? Det er alt andet lige nemmere at drøfte, hvis man som leder kan referere til konkrete eksempler fra undervisning og praksis i øvrigt. Skolelederes observation af undervisning og efterfølgende sparring med lærere og pædagoger er i øvrigt en bevægelse, som er i gang på mange skoler og efterspurgt blandt mange medarbejdere.

I forlængelse af det handler pædagogisk ledelse endelig om at skabe en kultur, hvor direkte sparring ikke alene er legitim, men også efterspurgt som en naturlig del af arbejdet. En kultur, hvor det er både forventeligt og ønskeligt, at en skoleleder observerer lærernes undervisning, og derefter har en konstruktiv dialog med læreren eller lærerteamet om, hvordan undervisningen kan gøres bedre. Hvor medarbejderne opsøger feedback hos hinanden og har en analytisk tilgang til deres egne data og de observationer, de gør af sig selv, hinanden og eleverne. Hvor det at få feedback på egen praksis opleves som en løftestang for kvaliteten af kerneopgaven.

En feedbackkultur opstår ikke bare, fordi man beslutter det. Den kræver tid og stor nænsomhed at fremelske. Første skridt kan være at medarbejdere giver hinanden feedback i mindre og lukkede fora, hvorefter rummet udvides, efterhånden som trygheden indfinder sig. Efter vor erfaring efterspørger medarbejderne i høj grad tydelig feedback (et hyppigt tema i trivelsundersøgelser). Men ingen kan lide at blive ydmyget. Feedbackkulturen kan få masser af medvind, når den fremelskes med respekt og omtanke.

Skoleledelse handler altså om meget andet end regneark og benhård tidsfordeling. Selv om skolelederen med lærernes nye arbejdstidsregler måske ser sine administrative opgaver vokse, så giver disse opgaver jo kun mening som middel til at bane vejen for en langsigtet udvikling af læringsmiljøet. Vi ser i høj grad landets skoleledere tage opgaven på sig. Opgaven er at finde de kompetencer frem, som skal til for at udøve pædagogisk ledelse og varetage de opgaver, den består af – nemlig at yde sparring til højt kvalificerede medarbejdere, at gå forrest, når det handler om at definere kerneydelsen, og om at skabe og understøtte en kultur, som bygger på sparring og feedback mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes.