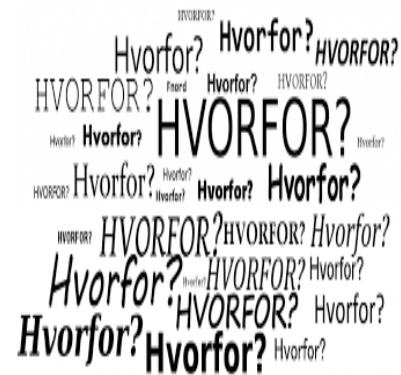


Fremfærdsprojektet –

***Styrket inddragelse af de
professionelles viden i skolens
udvikling...***

Projektets HVORFOR

- At undersøge, hvilke organiseringer, dialoger og processer, der fremmer en tillidsbaseret dialog- og feedbackkultur om skolens pædagogiske udvikling
- At indkredse generaliserbar viden om, hvilke forhold, der fremmer, at medarbejderne oplever involvering og medindflydelse på opgaveløsningen i relation til skolens udvikling
- At afdække og sprede viden om betydningen af en aktiv inddragelse af de fagprofessionelle i skolens udviklingstiltag.



Projektets design



Fase 1

- En induktivt inspireret tilgang (Voxted, 2006), hvor der først blev indsamlet empiri (eksempler) fra 13 skoler og skoleforvaltninger i hele Danmark
- De empiriske eksempler blev dernæst bearbejdet og kategoriseret i en række overordnede temaer/begreber/tilgange.
- Efter kategoriseringen blev de danske fund "læst" op mod den eksisterende forskning & forskningsinformerede teoridannelse på området mhp. at identificere de steder, hvor der er sammenfald eller afvigelser ift. eksisterende viden på området.

Fase 2

- Med afsæt i analysen blev der udarbejdet en skriftlig opsamling, som dannede grundlag for den efterfølgende afprøvning af metoder, redskaber og tilgange på 4 nye skoler.
- Erfaringerne fra det samlede afprøvningsforløb er dokumenteret i en afsluttende rapport.

Fase 1 - 12 temaområder

På skolerne:

- Et aktivt værdigrundlag
- En retningsættende og prioriterende ledelse
- Samarbejdet i MED/TRIO
- Teamsamarbejdet
- Samarbejdet mellem pædagoger/pædagog-medhjælpere og lærere om kerneopgaven
- Skolens beslutningsprocesser
- Dialogkultur og redskaber til understøttelse af dialog
- Faglig ledelse
- Evalueringskultur og fokus på kapacitetsopbygning

I ledelseskæden mellem skoler og skoleforvaltning:

- Rammestyring og det decentrale råderum
- Lærende samtaler i ledelsesstrengen
- Samarbejde med skolens omverden

Et aktivt værdigrundlag

Et tydeligt og aktivt hverdagslevet værdigrundlag styrker en tillidsbaseret samarbejdskultur, ved at det:

- bliver et værdimæssigt "korset" i det kollegiale samarbejde, som "indhegner" og regulerer de gensidige forventninger mellem skolens aktører
- hjælper nye medarbejdere ind i organisationen, så de hurtigere oplever sig kompetente i opgaveløsningen
- opbygger den organisatoriske "vi-følelse", og understøtter skolens sociale kapital
- giver et værdimæssigt "bagtæppe", som man som leder og medarbejder kan hente argumentations- og beslutningskraft fra i sit professionelle virke og i det kollegiale samarbejde.

"Vi har en enorm lyst til at løse kerneopgaven – medarbejderprofilen er meget altruistisk og alle har en passion for at give vores børn og unge et godt skoleliv"
(viceskoleleder, NY)

"Det primære mål er at hjælpe eleverne, men vi kan ikke gøre det uden hinanden.... Og vores hjælpsomhedskultur er med til at skabe en stabil kerneopgaveleverance over tid (skoleleder, MU)

"Vi har en ret høj social kapital her hos os. Hvis alle løfter stangen er den jo lettere at løfte. Man hører ikke ordet nej ret tit" (lærer, BR)

En retningsættende og prioriterende ledelse

"Vi har i ledelsen stort fokus på at binde opgaver sammen, så det ikke bliver projekt-øer uden sammenhæng – vi prøver hele tiden at reducere kompleksiteten" (leder, BR)

Det skal give mening. Vi oversætter sammen de ydre rammer og mål til konkret praksis i vores skole-kontekst" (afdelingsleder, ST)

"Ledelsen tør godt bryde sin planlagte dagsorden, hvis de oplever, at organisationen ikke er klar til at tage temaet op. Det opleves ikke som modstand" (Lærer, BR)

En tydeligt retningsættende og prioriterende ledelse styrker en tillidsbaseret samarbejdskultur, ved at:

- kommunikere tydeligt om organisationens udviklingsretning og udviklingsspor
- binde skolens indsatser sammen, så de opleves meningsfulde og værdiskabende for skolens pædagogisk personale
- oversætte og omsætte udefrakommende mål til praksisnær skolevirkelighed i dialog med skolens pædagogisk personale
- "lytte højt" på organisationens behov og sluse nye tiltag ind i et passende tempo i forhold til organisationens kapacitet
- kommunikere tydeligt om skal- og kan-opgaver, så det pædagogiske personale har et klart billede af ledelsens forventninger til opgaveløsningen.

Samarbejdet i MED/TRIO

Et tæt samarbejde i skolens MED/TRIO understøtter en positiv samarbejdskultur ved at:

- flytte fokus fra det fagpolitiske felt til skolens kerneopgave og ved at have fokus på organisationen samlede trivsel og samarbejde
- opbygge skolens sociale kapital gennem tidlig opsporing og afhjælpning af mistrivsel, misforståelser og konflikter
- sikre et strategisk sparringsrum, som giver mulighed for at drøfte og trykprøve ideer, løsningsforslag og tiltag inden de rulles ud i organisationen
- forebygge konflikter og skabe en tillidsbaseret og løsningsorienteret dialogkultur som spreder sig til hele organisationen.

"MED har fokus på hele arbejdspladsens trivsel og samarbejde. Vi sender et signal ud om, at vi vil hinanden. MED er garant for at samarbejdet på tværs lykkes. MED er ikke en kampplads – vi går efter enighed" (lærer og TR, SØ)

Alle MED-medlemmer arbejder reflektivt og har et stærkt systemisk fundament. Vi har hele MED-dage, hvor vi drøfter faglige temaer (pædagog, NY)

"Vores ugentlige triomøder bruges ofte til at trykprøve ideer" (leder, KÆ)

Teamsamarbejdet

"Ledelsen har i høj grad distribueret ledelse ud i organisationen og i teamene. Det giver et stort råderum – men også ansvar på den positive måde" (lærer og TR, DA)

"Det er vigtigt at have tid og rum til at dele vores cowboytricks. Det er en positiv udvikling, at vi qua reformen har mere fælles forberedelse og deler de lækre forløb, vi udvikler (pædagog, og koordinator af ressourcecentret, MU)

"Vi har en høj grad af koordination inden for det enkelte årgangsteam ift. pædagogiske principper, strukturer og regler. Vi går i takt og har en stærk årgangsfornemmelse...Det har gjort det meget lettere at navigere som kollega og det har også understøttet samarbejdet med forældrene" (lærer, MU)

Teamsamarbejdet understøtter en tillidsbaseret samarbejdskultur og styrker den enkeltes opgaveløsning:

- når den fælles forberedelse stilladseres via gode skemaløsninger, mødestrukturer og gode fysiske rammer
- når videndelingen sættes i system via fælles tilstedeværelses- og forberedelsestid og understøttes af en struktureret og metodeunderstøttet møde-, proces- og dialogpraksis, som tager sigte på at skabe jobindlejret læring
- når teamet arbejder med afsæt i en teamkontrakt som rammesætter teamets forventninger til det fælles samarbejde
- når teamene oplever en høj grad af tillid til deres professionelle dømmekraft udmøntet i et stort kollektivt professionelt råderum
- når teamets samarbejdskultur flytter fra en individuel opgaveløsning til mere koordineret og fælles pædagogisk praksis - med plads til den enkeltes professionelle aftryk.

Samarbejdet mellem pædagoger /pædagogiske medhjælpere og lærere

"Vi er ET hold" (Lærer, DA)

"Da jeg kom hertil for 3 år siden oplevede jeg et forpligtende samarbejde mellem lærere og pædagoger som var helt ligeværdigt. Jeg oplevede et hus, hvor ingen talte dårligt om andre...Det opbygger stor tryghed og tillid. Og det betyder, at vi ikke skal bruge tid på fagprofessionel blokering. Så kommer man meget længere i arbejdet omkring børnene" (Pædagog, DA).

"Der er ingen forskel på lærere og pædagoger. Vi har i processen med PLF lært hinanden godt at kende og står stærkt sammen (pædagogmedhjælper, ST).

Samarbejdet mellem pædagoger og lærere om kerneopgaven understøtter en tillidsbaseret samarbejdskultur, når:

- den har afsæt i et oplevet ligeværd de to faggrupper imellem
- de faglige og kompetencemæssige forskelle opleves som en ressource i og gevinst for kerneopgaven
- kerneopgaven er i fokus og opgaver fordeles med afsæt i et kompetenceblik frem for et professionsblik
- samarbejdet stilladseres logistisk gennem skemalægning af fælles forberedelse, mødemuligheder og lign.

Skolens beslutningsprocesser

Skolens beslutningsprocesser understøtter en tillidsbaseret samarbejdskultur, når:

- medarbejderne aktivt involveres i kvalificeringen af skolens beslutninger gennem gode beslutningsstrukturer
- ledelsen kommunikerer de ræsonnementer og mellemregninger, som ligger til grund for en given beslutning
- medarbejderne oplever medejerskab til de beslutning, som træffes, fordi beslutningsprocessen opleves som retfærdig og legitim
- ledelser er tydelige omkring, hvornår der gives en reel medbestemmelse og hvornår en beslutning er taget
- medarbejderne oplever en distribution af beslutningskompetence til den enkelte medarbejder og teamet i tillid til deres faglige dømmekraft
- Ledelsen udviser den nødvendige beslutnings- og handlekraft i en travl og kompleks skolehverdag, men også tør gå søgende ind i skolens beslutningsprocesser

"Ledelsen tager meget sjældent en suveræn beslutning. Beslutninger lægges tættest muligt på der, hvor de skal eksekveres" (leder, HO)

"Ledelsen kommer aldrig til personalemøder med svar. Det pædagogiske personale skal ind over og det giver både indflydelse, men også medansvar. Det oplever jeg som meget motiverende" (lærer, KÆ)

"Det er vigtigt at blive involveret i beslutninger tæt på ens hverdag – men det er samtidig meget vigtigt, at ledelsen også tager beslutninger" (lærer, SØ).

Dialogkultur og redskaber til dialog og samarbejde

"De strukturerede dialoger i PLF giver mere professionelt fokus i dialogerne. Værktøjerne er med til at fastholde os" (lærer, DA)

"Vi har plads til professionel uenighed og bølgerne kan gå højt" (skoleleder, SØ)

"Skolens dialoger emmer af faglighed – vi har fokus på at tale med og ikke om" (lærer, MU)

Skolens dialogkultur og brug af redskaber til understøttelse af dialog/samtale understøtter en tillidsbaseret samarbejdskultur, ved at:

- skabe rum og rammer til videndeling og fælles udforskning af mening/retning
- give plads for professionel uenighed som en ressource til udvikling, da uenigheder ofte bringer nogle vigtige pædagogiske brydningsfelter frem i lyset
- aktivere den enkeltes meninger, holdninger og ressourcer og derigennem opbygge medejerskab
- hjælpe med at strukturere, skabe fokus og retning i de faglige dialoger så de får mere dybde og kvalitet
- træne en refleksionskultur, som styrker de professionelles individuelle og kollektive handlekraft og den pædagogiske og didaktiske kvalitet.

Faglig ledelse

Faglig ledelse tættere på skolens kerneopgave understøtter en tillidsbaseret samarbejdskultur, ved at:

- sikre mere nærhed og et tættere arbejdsfællesskab omkring skolens kerneopgave mellem ledere og pædagogisk personale
- sætte den faglige refleksion i system, og stilladsere den via dialogstrukturer og brug af data
- styrke ledelsens viden om skolens elever og de professionelles praksis, så de kan agere mere relevant og kompetent i ledelsesopgaven indadtil, udadtil og opadtil
- intensivere den formelle og uformelle dialog mellem ledere og pædagogisk personale om skolens kerneleverance – noget som over tid opbygger en positiv spiral af kendskab, tillid og tryghed.

"Faglig ledelse med høj didaktisk viden er afgørende for kvaliteten af de faglige dialoger. De kan være en reel sparringspart" (lærer, BR)

"Ledelsen er stadig meget med rundt til PLF-møder, og deltager i dialoger. Det giver mere kvalificeret ledelse, når ledelsen er tæt på kerneopgaven og kender skolens børn" (koordinator, ST)

Evalueringsskulturer og fokus på kapacitetsopbygning

"Nej tak til synsninger! Vi læser alle faglitteratur, ledelsen følger med i forskning på Dansk Clearinghouse, og medarbejderne fortæller, at de oplever sig enormt godt stilladseret fagligt. Alt pædagogisk personale får faglig og personlig supervision – her skal man være indstillet på at arbejde med sig selv" (skoleleder, NY)

"Vi føler os meget veluddannede og "passet på" i forhold til de opgaver, som kommer. Når man beder om kursus får man som oftest et "Ja, hvem tager du med, og hvordan udbreder vi jeres viden, når I kommer tilbage" (lærer, DA)

Evalueringsskulturer og fokus på kapacitetsopbygning understøtter en tillidsbaseret samarbejdskultur og den enkelte medarbejders oplevede evne til at lykkes, når:

- det pædagogiske personale oplever at have et højt vidensniveau
- kompetenceudvikling går fra at være et individuelt anliggende for den enkelte medarbejder til at være indlejret i arbejdsfællesskabets praksis
- ressourcepersoner er medpraktiserende og arbejde som inspiratorer og facilitatorer af faglige dialoger snarere end som eksperter
- skolens evalueringsskulturer har en formativ karakter og bruges systematisk som en læringsanledning for de professionelle

Rammestyling og det decentrale råderum

Rammestyling og et decentralt råderum understøtter skoleledernes mulighed for at arbejde kollaborativt med skolens udvikling, ved at:

- der udstikkes nogle få overordnede målsætninger som sætter en fælles retning på skolevæsenets udvikling
- der gives et råde- og fortolkningsrum til skolerne, som muliggør en reel decentral involvering i den konkrete udmøntning af en central beslutning
- der gives rum for en tilpasning af løsninger til den lokale kontekst – noget som i høj grad mobiliserer både lederes og det pædagogiske personales motivation, engagement og medejerskab

*"Vi kan som kommune ikke tåle, at forældre oplever skolevalget som et skolelotteriet"
(skolechef, DA)*

Lærende samtaler i ledelsesstrengen

Lærende samtaler i ledelsesstrengen understøtter skoleledernes mulighed for at arbejde kollaborativt med skolens udvikling, ved at:

- der skabes rum for systematisk refleksion og læring på tværs af ledelsesstrengen, hvilket styrker leders og chefers mulighed for at agere kompetent og relevant i deres ledelse nedadtil, udadtil og opadtil
- dialoger har fokus på kerneopgaven og den pædagogisk/didaktiske udvikling af kommunens skoler
- dialoger flytter viden på langs og tværs af skolevæsenet og sikrer bedre beslutnings- og feedback-processer.

"Tidligere arbejdede jeg med min stab fra rådhuset og vi forholdt os reaktivt til skolernes resultater med et fokus på reparationstiltag. Nu er både jeg og de pædagogiske konsulenter ude for at opsøge gode praksisser, så de kan vandre rundt til andre dele af kommunen. Den her nye samskabende tilgang, hvor alle ledere tager medledelse på hele skolevæsenets praksis i et 0-18 år perspektiv, er først kommet til de seneste 4 år" (Skolechef, ER)

"Aspektet kontrol vs. udvikling – det fylder ikke. Det er reelle lærende samtaler, som flytter nogle ting" (skoleleder, BA)

Samarbejde med skolens omverden

"Vi skal væk fra at caste hinanden som fjendebilleder. Vi kan godt stå i forskellige legitime positioner, men når vi forlader dialogen, så er vi enige om at bære en fælles historie ud i organisationen. For vi har en fælles interesse i at gøre det godt for børnene" (Skoleleder, SK)

"Vi låner busser af ungdomsskolen, og hjælper hinanden. Vi fjerner sten på vejen for hinandens – ja, vi har en løsnings- og mulighedskultur" (skoleleder, NY)

Det kommunale samarbejde med skolens omverden understøtter skoleledernes mulighed for at arbejde kollaborativt med skolens udvikling, ved at:

- kultivere og opbygge bæredygtige relationer til de faglige organisationer som muliggør en konstruktiv dialog om løsninger - også når der er uenighed
- opbygge gode relationer til institutioner rundt om skolen, som understøtter overgange og helheden i børnenes liv dels og udvider skolens potentielle ressourcer.

Dialog i grupper á 3 (5 min)

Del med hinanden: Hvilke dele af undersøgelsen blev jeg mest optaget af og hvorfor?



Proces i fase 2

- Et 5-måneders forløb med 4-5 sparringsbesøg på de deltagende skoler
- Fokus på at arbejde undersøgende og afprøvende - eksplorativt
- Fokus på at have både ledere og medarbejdere med i afprøvningerne
- At evaluere erfaringerne sammen

1. Opmærksomhed

Medarbejdernes deltagelsesmuligheder

- at der arbejdes systematisk med at engagere og involvere medarbejderne i skolens udviklingsprocesser, så involveringen og forankringen bliver bredere og dybere
- at der bruges forskellige metoder til styrke deltagelsesmulighederne, fx
 - visualisering af skolens udviklings- og beslutningsprocesser
 - faciliterede involverings- og feedbackprocesser
 - mere uformelle mødearenaer, der giver lettere adgang til dialog med både beslutningstagende kolleger og ledelse.

2. opmærksomhed

Organisatoriske forudsætninger for involvering og medbestemmelse.

- *at der skabes mere gennemsigtighed omkring skolens organisatoriske set-up, herunder*
 - de rådgivende og besluttende enheders rolle, kompetencer og ansvar.
 - repræsentanternes rolle som "forbindelsesofficerer" mellem medarbejdere og ledelse
- *at det tydeliggøres, hvordan, hvornår og i hvilket omfang medarbejderne har adgang til at påvirke og kvalificere beslutninger undervejs i de organisatoriske processer.*

3. opmærksomhed

Metoder og redskaber som understøtter dialog og samarbejde.

Brugen af styrede dialogmetoder og proces-teknologier udgør et hjælpsomt stillads, der kan sikre fokus på formål og retning i skolens vigtige samtaler. Når disse metoder anvendes med høj etik og i de relevante sammenhænge kan de understøtte:

- gennemsigtighed om spilleregler for dialogen samt deltagernes rolle og ansvar
- den enkelte medarbejders evne til at koble sig på processen og få øje på mål og mening
- den organisatoriske tillid, dog særligt når de bygger oven på et generelt fundament af tillidsopbyggende hverdagsdialoger.

4. opmærksomhed

Når ledelse og medarbejdere tænker, udvikler og lærer sammen.

De udviklingsprocesser, som lykkes med at aktivere både medarbejdernes og ledernes forskellige perspektiver, og som levner plads til en reel åben og udforskende sondering af muligheder har en særlig kvalitet. Det anbefales derfor:

- at man i skolens udviklingsprocesser arbejder mere systematisk med at designe samtaler og processer, hvor ledere og medarbejdere udforsker, udvikler og tænker sammen
- at man som skole kultiverer en samarbejdskultur, hvor både ledere og medarbejdere har modet til at stå i usikkerhed og tvivl sammen.

Dialoger om erfaringer med samarbejdet - i styrede samtaleformer

- Hvad skaber stærkt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere på skoler og uddannelsesinstitutioner?
- 2 dialog-runder.....



Runde 1 - 35 min

Hvornår lykkes samarbejdet og hvilke kontekstuelle betingelser fremmer et stærkt samarbejde?

Erfaringsdeling via samtalestrukturen ”spiralmødet” – se instruks på bordene



Instruks på bordene



Formål: At dele erfaringer og perspektiver i en lidt "løsere struktur", at arbejde med tale- og lyttepositioner og koble sig på og lade sig inspirere af hinandens perspektiver (synergieffekt)

Proces: .

1. Første runde: hver deltager bidrager efter tur med én pointer i relation til spørgsmålene: **"Hvornår lykkes samarbejdet og hvilke kontekstuelle betingelser fremmer et stærkt samarbejde?"**. De øvrige gruppe-medlemmer lytter opmærksomt.
2. Anden og tredje runde: Nu fortsætter spiralen, og hver deltager kan enten bidrage med yderligere en pointe eller koble sig på en af de andre deltagers pointer.

Spilleregler:

Én pointe ad gangen (hold fokus og fordel taletid)

De dialogiske spilleregler er: byg på, riv ikke andres pointer ned, gå efter mange perspektiver frem for enighed.

Man må gerne sige 'pas' og springe over (engagement og meningsfuldhed)

Stå gerne op i en rundkreds undervejs...

Runde 2 – 40 min

Grupper, som ikke har kolleger med fra en samarbejdsrelation i MED/TRIO/SU/AMG:

Drøft følgende:

- 1) Hvilke "greb", redskaber eller virksomme mekanismer understøtter konkret tillid, realitetsdybde og relationsdybde i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere?
- 2) Hvordan kan man som leder eller medarbejder "få lov til" at præge samarbejdet så det flytter i denne retning? Hvad kan man konkret gøre?



Grupper, som har kolleger med som er del af en hverdaglig samarbejdsrelation i MED/TRIO/SU/AMG:

Drøft følgende:

- Hvilke mødekultur- og mødedogmer er i spil hos os (se instruks på bordene)?
- Hvad vil vi gerne sætte i stedet?

Instruks på bordene

A) Læs Ravn og Petersens udsagn

B) Drøft på skift følgende 3 spørgsmål – 10-12 minutter til hver

- 1) *Hvad tænker jeg om disse udsagn?*
- 2) *Hvad er normen i vores TRIO/MED/SU/AMG?*
- 3) *Hvilken betydning har disse normer for kvaliteten af vores dialoger?*

1. Et møde er et sted, hvor man diskuterer ting. Vi forventer typisk ikke at realisere fantastiske muligheder for udvikling eller udvide vores oplevelse af mening i fællesskabet. Et godt møde er ét, hvor vi har nået alle punkter på dagsordenen.
2. Ordet er frit. Hvem som helst må sige hvad som helst, når som helst. Intet må ikke siges. Hvis jeg føler mig krænket over noget, en kollega sagde til mig i formiddags, må jeg give udtryk for mine følelser på et møde, hvor der sidder 10 andre.
3. Man har taleret efter tur. Man har ret til at få ordet, når det er ens tur – selvom om man har fået ordet 15 gange inden for den sidste halve time. Talerækken er hellig.
4. Hvis man vil sige noget, må man selv tage ordet. "Hvis du vil have indflydelse her, så er du sgu nødt til selv at komme frem i skoene og komme på banen. Hvis du ikke siger noget, så får du lov at tie stille hele mødet" (interview med mødedeltager).
5. Her lader vi hinanden tale ud. Afbrydelser er dårlig stil, også fra mødeleder. Derfor er der så lidt fokus og så mange tangenter på de fleste møder.