



⌚ 4 min. 👁 23-10-2015

Ledelse af samarbejde om kerneopgaven i folkeskolen

Målet er klart: At understøtte og øge alle børns læring, trivsel og dannelse. Men vejen dertil har ændret sig med folkeskolereformen. Det kalder på et stærkere samarbejde, herunder mellem lærere og pædagoger og om "den åbne skole". Ny publikation fra Væksthus for Ledelse giver skoleledelserne inspiration til, hvordan samarbejdet kan styrkes.

Skribentinfo

[Helle Steiness Olsen](#)

Konsulent i KL, Børn og Uddannelse
KL

[Mikael Wennerberg Johansen](#)

Konsulent
BUPL

[Søren Teglskov](#)

Forhenværende konsulent
Skolelederforeningen

Folkeskolereformen kræver, at skolernes ledelsesteam sætter samarbejde øverst på dagsordenen. Det gælder blandt andet det fagprofessionelle samarbejde mellem lærerne og pædagogerne, der får en ny og mere aktiv rolle i undervisningen, og samarbejdet med eksterne om "den åbne skole". Ledelsesteamet skal koordinere med eksterne aktører, skabe gode rammer og motivere alle parter til at engagere sig i det fælles formål.

I publikationen: [Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel i folkeskolen](#) stiller Væksthus for Ledelse skarpt på de centrale ledelsesudfordringer, der ligger i det tværprofessionelle samarbejde mellem lærere og pædagoger og eksterne aktører. Bestil eller download publikationen her.

Få her et overblik over de ledelsesudfordringer, der er knyttet til det tættere samarbejde, og få inspiration til hvordan ledelsesteamet kommer godt i gang.

Samarbejdet på tværs af professioner

Et stærkt, ligeværdigt samarbejde mellem pædagoger og lærere er en forudsætning for målet med reformen kan blive indfriet. Det er ikke nyt. Men udfordringen er blevet større, fordi de to grupper skal spille endnu tættere og mere ligeværdigt sammen på en fælles bane.

Heri ligger fire centrale ledelsesudfordringer:

1) At skabe og opbygge fælles forståelse af kerneopgaven

Det er demotiverende for medarbejderne, hvis de er i tvivl om kerneopgaven, og hvordan de hver især bidrager til den. Det er vigtigt, at alle ved hvem, der gør hvad – og hvorfor. Ledelsesteamet skal involvere alle medarbejdere i en dialog om kerneopgaven, og hvad den betyder for samarbejdet mellem dem.

2) At opbygge en ligeværdig samarbejdskultur

Ledelsen skal fremme et ligeværdigt samarbejde mellem medarbejderne. Det kan den gøre ved at samle eksempler på vellykket og konkret samarbejde i hverdagen. På den måde får alle et fælles billede af, hvad der kendetegner det samarbejde, man vil udvikle. Det er også et stærkt signal, når ledelsesteamet er flerfagligt sammensat og arbejder sammen på tværs af professioner.

3) At afklare begge professioners bidrag

Det er ledelsens opgave at skabe synergi mellem de stærke professioner. Ledelsen skal være tydelig på, hvordan professionerne hver for sig og sammen bidrager til kerneopgaven. Hver faggruppe skal vide, hvad de kan, men skal også være parate til at koble sig på og lære af hinandens faglighed.

4) At sikre mulighed for samarbejdet i hverdagen

Det er ikke nok, at medarbejderne ved, at de skal samarbejde ligeværdigt om kerneopgaven. De skal også have mulighed for at mødes og planlægge den fælles opgave. Det kan være en udfordring i hverdagen, og det kræver, at ledelsen prioriterer og frigør tid til det. Det kan være møder før skoletid eller et møde midt på dagen.

Samarbejdet med eksterne aktører

Skolerne skal i højere grad åbne sig mod det omgivende samfund og indgå samarbejder med lokalsamfund. Omdrejningspunktet for samarbejdet er børnenes læring og trivsel og at understøtte formålet med et givent fag. Hertil er fire centrale udfordringer, som ledelsesteamet skal håndtere:

1) At fastsætte og forfølge klare mål

Ledelsen bør opstille mål for samarbejdet med eksterne. De skal nøje overveje og vurdere, hvordan det eksterne samarbejde kan bidrage til at opfylde skolens formål. Først derefter kan ledelsen beslutte, hvilke former og i hvilket omfang samarbejdet skal være. Endvidere skal ledelsen afstemme forventningerne og definere det fælles mål for samarbejdet med de eksterne samarbejdspartnere.

2) At identificere relevante samarbejder

Ledelsen skal afdække, hvilke mulige samarbejdsrelationer der er: Hvad giver mere læring, og hvad gør ikke. Det er vigtigt, at ledelsen balancerer en åben og kreativ tilgang til samarbejdsmulighederne med en nøgtern vurdering af, hvor og hvordan den får mest ud af sine ressourcer.

3) At engagere medarbejderne i eksterne samarbejder

Ledelsen skal motivere og engagere medarbejderne til at samarbejde med eksterne. For at det skal lykkes, skal medarbejderne kunne se meningen med det og tage ejerskab over samarbejdet. Ledelsen kan eventuelt starte med at høste de lavthængende samarbejdsfrugter, hvor meningsfuldheden er tydeligst.

4) At koordinere arbejdet på tværs af skoler

Det kan være vanskeligt for ledelsen at have overblikket over alle samarbejdsmuligheder, der er i lokalsamfundet. I flere kommuner kan ledelsen hente hjælp hos forvaltningen. Det kan fx være arrangementer med mulige samarbejdspartnere, skabeloner og videndeling og inspiration fra andre skoler.

Sådan kan skoleforvaltningen bakke op:

Om samarbejdet mellem pædagoger og lærere

Forvaltningen kan fremme samarbejdet mellem lærere og pædagoger ved at tage initiativ til fælles forløb, hvor lærere og pædagoger er sammen om udviklingsaktiviteter, kompetenceudvikling eller andre former for videns- og erfaringsdeling. Det er også en god idé, at forvaltningen understøtter ledertalentudvikling hos både lærere og pædagoger.

Det er vigtigt, at I som forvaltning understøtter samarbejdet mellem ledere med forskellig professionsbaggrund – eksempelvis ved at tage stilling til sammensætning af ledelsesteam, mødestrukturer mv.

Om det eksterne samarbejde

Forvaltningen bør afklare, hvilke opgaver der skal ligge centralt i skoleforvaltningen, og hvilke opgaver, der skal ligge decentralt på skolerne. Uanset placeringen kan forvaltningen være med til at sikre, at arbejdet et godt forankret i ledelsen.

Det kan fremme samarbejdet med eksterne parter, at forvaltningen sørger for klare kommunikationsveje og let tilgængelighed, så potentielle samarbejdsparter ved, hvor de skal henvende sig.

Forvaltningen kan samle erfaringer og dele viden fx ved at etablere en it-portal, idébank, forældrebank e.l., med praktiske oplysninger (kontakter, forsikringsforhold mv.) og samle gode erfaringer om læringsforløb.

Sådan kommer I godt i gang med samarbejdet

I publikationen "Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel i folkeskolen" finder du konkrete spørgsmål, som I kan drøfte i jeres ledelsesteam. [Download eller bestil den her](#).

Læs mere

[Download eller bestil publikationen "Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel i folkeskolen"](#)

[Væksthus for Ledelses publikation: Ledelse er \(også\) en holdsport](#)

[Skolereform: Ledelse af fremtidens folkeskole](#)

[Lewins 3 trin til forandringsledelse](#)