

# *Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel*

i folkeskolen

– mellem lærere og pædagoger  
og med det omgivende samfund

# Indhold

<b>Forord</b> .....	3
<b>Om projektet</b> .....	4
<b>DEL 1: LEDELSE AF SAMARBEJDET MELLEM LÆRERE OG PÆDAGOGER</b>	
Introduktion: Tværprofessionelt samarbejde .....	5
<i>Fire ledelsesudfordringer:</i>	
1. At skabe en fælles forståelse af kerneopgaven .....	6
2. At opbygge en ligeværdig samarbejdskultur .....	8
3. At afklare begge professioners bidrag .....	10
4. At sikre mulighed for samarbejde i hverdagen .....	12
<b>DEL 2: LEDELSE AF SAMARBEJDET OM DEN ÅBNE SKOLE</b>	
Introduktion: Den åbne skole .....	14
<i>Fire ledelsesudfordringer:</i>	
1. At fastsætte og forfølge klare mål .....	16
2. At identificere relevante samarbejder .....	18
3. At engagere medarbejderne i eksterne samarbejder .....	20
4. At koordinere arbejdet på tværs af skoler .....	22
<b>Kære skoleforvaltning</b> .....	24
<b>Læs mere</b> .....	26

## Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel i folkeskolen – mellem lærere og pædagoger og med det omgivende samfund

© Væksthus for Ledelse 2015

Projektledelse  
Helle Steiness Olsen, KL  
Søren Teglskov, Skolelederforeningen  
Mikael Wennerberg Johansen, BUPL

Redaktion  
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design  
Karen Krarup

Tryk  
PRinfoTrekroner

ISBN  
978-87-93365-11-7  
978-87-93365-12-4-pdf

# Forord

Folkeskolen løser en af velfærdssamfundets vigtigste opgaver: at understøtte og øge alle børns læring, trivsel og dannelse. Med folkeskolereformen bliver der sat fokus på, hvordan denne opgave kan løses endnu bedre, blandt andet via et stærkere tværgående samarbejde.

Det styrkede samarbejde omfatter:

- lærernes samarbejde med pædagogerne, der nu får en mere aktiv rolle i undervisningen.
- "den åbne skole", dvs. relationer til lokalsamfundets kultur-, fritids- og foreningsliv samt andre uddannelsesinstitutioner og virksomheder.

Ledelserne i folkeskolen får en helt central rolle i begge typer af samarbejde. De skal sætte samarbejdet på dagsordenen, koordinere med eksterne aktører, skabe gode rammer og motivere alle parter til at engagere sig i det fælles formål: at styrke barnets læring.

Det er baggrunden for dette hæfte, der stiller skarpt på ledelsesopgaven i forhold til henholdsvis det tværprofessionelle samarbejde mellem lærere og pædagoger og den åbne skole – med fokus på, hvilke ledelseshandlinger der kan hjælpe de to typer af samarbejde godt videre.

Hæftet henvender sig især til skoleledelsen, det vil sige den ansvarlige skoleleder og de andre medlemmer af skolens tværfaglige ledelsesteam. Men de kommunale skoleforvaltninger bør også læse med og få et fingerpeg om, hvor der er brug for at understøtte den lokale ledelse i samarbejdet om læring. Mange af hæftets problemstillinger vil desuden være relevante i andre dele af den offentlige sektor, hvor tværprofessionelt og/eller eksternt samarbejde er på dagsordenen.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL

Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet

Næstformand

# Om projektet

Hæftet bygger først og fremmest på 15 gruppeinterview med skoleledelser og -forvaltninger i hele landet.

Deres erfaringer er suppleret med eksisterende viden om ledelsesudfordringer på skoleområdet samt bidrag fra et advisory board af indsigtsfulde personer på feltet.

Hæftet er opdelt i to dele. Første del handler om ledelse af det tværprofessionelle samarbejde mellem lærere og pædagoger. Anden del om ledelse af samarbejdet om den åbne skole.

I hver del sammenfatter projektledelsen kort fire vigtige ledelsesudfordringer – på baggrund af interview, diskussionerne i projektets advisory board samt tidligere undersøgelser og publikationer på området. Undervejs i teksten er en række af de gode råd til ledelsen markeret med pile.

Formålet med hæftet er at klæde skoleledelserne bedre på til deres indbyrdes dialog om, hvordan de bedst kan understøtte meningsfulde og succesfulde samarbejder. Derfor afrundes hvert af hæftets otte udfordringer med en række åbne spørgsmål til fælles refleksion og dialog i skolens ledelsesteam.

Projektledelsen vil gerne takke de mange skolefolk, der villigt har delt ud af deres erfaringer med og syn på godt samarbejde. Alle citater i hæftet stammer fra disse interview, men gengives i anonymiseret form.

## PROJEKTETS ADVISORY BOARD

- Justine Grønbæk Pors, lektor, CBS
- Dan Taxbøl, Center for Socialt Ansvar
- René G. Nielsen, chef for Læring, Hedensted Kommune, formand for Børne- og Kulturchefforeningen
- Eva Hofmann-Bang, rektor, CPH WEST
- Tue Sanderhage, direktør, Vestegnen HF & VUC
- Klaus Majgaard, konsulent
- Elsebeth Vesterheden, ledende oversygeplejerske, Region Midtjylland.

*Møderne i advisory boardet blev faciliteret af konsulent Peder Kjøgøx, Attractor.*



# DEL 1: LEDELSE AF SAMARBEJDET

## mellem lærere og pædagoger

### Introduktion: Tværprofessionelt samarbejde

Folkeskolereformen giver pædagogerne en ny og mere fremtrædende rolle i skolen. Et stærkt samarbejde mellem pædagoger og lærere ses som forudsætningen for at nå reformens mål om, at alle børn og unge uanset social baggrund skal blive så dygtige som muligt og trives godt i skolen.

Det fremgår af folkeskoleloven, at lærere og pædagoger på hvert klassetrin og i hvert fag samarbejder løbende med den enkelte elev om at fastlægge de mål, der søges opfyldt. Men folkeskolereformen definerer ikke entydigt pædagogens rolle i skolen. Den er det op til den enkelte kommune, den enkelte skole og det enkelte team at folde ud.

Det er i høj grad en ledelsesopgave at få samarbejdet om børnenes læring og trivsel til at lykkes mellem to medarbejdergrupper med forskellige faglige tilgange og kulturer. Opgaven er ikke ny, men udfordringen er større, fordi de to grupper efter reformen skal spille endnu tættere og mere ligeværdigt sammen på en fælles bane: elevernes læring og trivsel.

Tanken er, at pædagogerne i højere grad skal være opmærksomme på læring, læringsmål, undervisning og didaktik, men samtidig bidrage med deres faglighed stærke fokus på blandt andet trivsel og børnenes personlige og sociale udvikling. De skal kort sagt udvikle deres profil fra at være fx SFO-pædagoger til i højere grad af blive pædagoger i skolen.

#### **Erfaringer med styrket tværprofessionelt samarbejde**

Det er ikke kun på papiret, at pædagogerne har fået en mere fremtrædende plads i undervisningen. I en BUPL-undersøgelse svarer fire ud af fem af de adspurgte SFO- og fritidspædagoger, at de har fået flere timer i børnenes undervisning som følge af folkeskolereformen. I gennemsnit deltager pædagogerne i undervisningen knap 20 timer om ugen. En tredjedel af pædagogerne angiver, at de ikke er med til at planlægge og evaluere undervisningen.

En KL-undersøgelse viser, at pædagogernes rolle i skolen er et af de områder, hvor mange kommuner gerne vil ændre praksis fremover. En af udfordringerne er at tydeliggøre pædagogernes kompetencer og arbejde i skolen og at udvikle samarbejdet mellem pædagoger og lærere, så de to faggrupper reelt supplerer og understøtter hinanden på måder, der fører til øget læring og trivsel hos børn og unge. Undersøgelsen viser også, at mange kommuner betragter kompetenceudvikling af pædagogerne i forhold til det tværprofessionelle samarbejde som en vigtig forudsætning for at indfri folkeskolereformens mål.

# 1. At skabe en fælles forståelse af kerneopgaven

Det er børnelærdom inden for ledelse og organisation, at hvis folk skal arbejde effektivt sammen, skal den fælles opgave og formålet med samarbejdet stå lysende klart. Få ting er mere demotiverende for medarbejdere, end hvis der er tvivl om kerneopgaven og forventningerne til deres indsats.

Den afklaring bliver endnu vigtigere, når samarbejdspartnerne som her kommer med hver deres uddannelsesbaggrund og faglige tradition, fordi uklarhed om formålet let kan føre til uenigheder om, hvem der gør hvad – og hvorfor.

Behovet for at afklare et fælles formål skærpes også af, at der er tale om et eksisterende samarbejde, som skal reorienteres ud fra de nye forudsætninger i folkeskolereformen; i en vis forstand er der tale om en ny og mere fælles kerneopgave.

Det er i høj grad en ledelsesopgave at etablere en forståelse af kerneopgaven, hvor både lærere og pædagoger kan se sig selv bidrage.

De to vigtigste pointer i kerneopgaveperspektivet er i denne sammenhæng:

- At der skal rettes fokus mod værdi eller effekt for eleverne, sådan som det er formuleret i folkeskolelovens målsætninger. Det handler altså ikke primært om, hvilken undervisning eller hvilke pædagogiske aktiviteter man gennemfører, men om, hvad der skal komme ud af dem.
- At skolen for at lykkes med denne opgave har brug for at forene lærernes og pædagogernes faglighed; ikke som to parallelle spor, men i en samordnet bestræbelse på at opnå det samme mål.

Kerneopgaveafklaringen er imidlertid ikke gjort med at henvise til intentionerne i folkeskoleloven.

Dels er der masser af muligheder og behov for, at man som ledelse konkretiserer, hvilke forventninger man har til samarbejdets resultater. Hvordan balancerer man målene om læring, trivsel og at bryde den sociale arv i forhold til hinanden? Hvordan tolker man forholdet mellem læring og dannelse? På hvilke områder skal samarbejdet i særlig grad prioriteres?

Dels kan der være flere forskellige fortolkninger af, hvad en målsætning om fx øget læring egentlig betyder for det tværprofessionelle samarbejde. Det kan ledelse, skolebestyrelse, lærere, pædagoger, forældre – og elever – have hver deres bud på.

Ét eksempel på, at der er behov for en fælles forståelse af kerneopgaven og lærernes og pædagogernes bidrag hertil, er, at pædagogerne på mange skoler primært er involveret i undervisningen i indskoling. Færre skoler udnytter endnu mulighederne for at lade pædagogerne spille en mere aktiv rolle i den understøttende undervisning på mellemtrinnet og i udskoling. Det betyder, at den brobygning mellem skole og fritid, der ofte foregår via SFO og fritidshjem, mange steder stort set ophører, når eleverne når mellemtrinnet. I udskoling ville dygtige fritidspædagoger fx kunne spille en rolle som vejleder, rådgiver og coach – ud fra deres særlige erfaring med og tilgang til de unge.

Ledelsen kan med andre ord sætte gang i en dialog med medarbejderne om, hvilke lokale og konkrete formål man ønsker skal være styrende for samarbejdet mellem lærere og pædagoger i hele skoledagen og på alle klassetrin.

Ikke kun for at nå frem til ét samlet facit, men også fordi en større viden om, hvad professionerne kan bidrage med i forhold til kerneopgaven, skaber bedre resultater. En fælles dialog om og refleksion over, hvordan man skaber mest værdi for eleverne, bidrager til en mere tværprofessionel kultur.

Når man har indkredset og konkretiseret kerneopgaven, kan de enkelte tværfaglige team ofte selv tage styring af deres opgaver. Herfra giver skoleledelserne typisk de enkelte team store frihedsgrader og bidrager i højere grad med at vejlede og coache lærere og pædagoger, så den fælles retning fastholdes.

## SKOLELEDELSESNES ERFARINGER OG EFTERTANKER



Formålet med samarbejdet mellem lærere og pædagoger afhænger meget af skolens situation og vilkår. Vi ligger i et ret socialt belastet område. Vores elever har behov for nærhed blandt voksne og for, at både lærere og pædagoger kerer sig om dem. For os er det afgørende at blive bedre til at bryde den negative sociale arv.



Hvis den understøttende undervisning skal være en succes, skal pædagogerne kende de faglige målsætninger, så de kan lægge den i forlængelse af undervisningen i fagene. Pædagogerne kan så udfolde de faglige mål ud fra deres særlige kompetencer. Men det kræver, at lærerne er mere tydelige omkring målstyringen, så hele kæden af mål er tydelig for begge parter.



Vi bliver som ledere ofte inviteret med på teammøderne mellem lærere og pædagoger på en årgang – og ellers inviterer vi os selv. Vores rolle skifter meget mellem at være chef og coach. Det varierer en del, hvor meget et team selv kan løfte, og dermed også, hvad der bliver vores opgave. Vi har en vigtig rolle i at afstemme forventninger til samarbejdet, skabe de rette rammer og fastholde fokus på kerneopgaven, men det er ikke gjort med det. Nogle team er vi også nødt til at være tættere på med både faglig ledelse og procesledelse i hverdagen.



Jeg synes, det er godt, at der er kommet mere fokus på fælles resultater. Vi har været for procesorienterede og arbejdet for meget hver for sig. Pædagoger og lærere vil gerne være mere fælles om det, der skal foregå, og man kan kun arbejde sammen om at styrke elevernes læring og trivsel, hvis man ved, hvad de andre gør, og har en fælles opgave og en fælles vision.

### VÆRD AT DISKUTERE

- Hvordan involverer I lærere og pædagoger i en fælles dialog om kerneopgaven, og hvad den betyder for samarbejdet mellem dem?
- I hvor høj grad afspejler jeres formulering af kerneopgaven, at I arbejder læringsorienteret og styrer efter læringsmål?
- Hvordan vil I formulere de effekter, I gerne vil skabe med et tættere samarbejde mellem lærere og pædagoger? Hvordan følger I op på dem?
- Hvordan sikrer I jer, at samarbejdet i de tværprofessionelle team lever op til intentionerne?



## 2. At opbygge en ligeværdig samarbejdskultur

Læring har traditionelt været anset som lærernes domæne, og det kommer let til at farve både pædagogers og læreres tilgang til samarbejdet.

Dét er man som ledelse nødt til at tage udgangspunkt i – og gøre noget ved – hvis man gerne vil fremme et godt og ligeværdigt samarbejde om børnenes læring. Ellers risikerer man let, at lærerne bare tager sig af undervisningen og pædagogerne af elevernes trivsel og sociale relationer – uden rigtigt at få etableret et fælles blik på “det hele barn” og samspillet om læring i bredere forstand. Det er i høj grad ledelsens opgave i ord og handling at forsøge at opløse og aflære dette hierarki, så både pædagoger og lærere føler sig professionelt på lige fod i samarbejdet.

Uden denne gensidige respekt er det svært at opbygge en langtidsholdbar tværprofessionel kultur omkring kerneopgaven. Ligeværdighedsfølelsen fænger ikke altid af sig selv eller med det samme, men er noget, man som ledelse løbende må bære ved til.

Et stærkt ledelsesmæssigt signal om en fælles kultur på tværs af de to professioner er, at også ledelsen dels er flerfagligt sammensat, dels reelt arbejder “grænseløst” på tværs af professioner.

Det vil sige, at deltagerne i ledelsesteamet i høj grad kan erstatte hinanden, så den læreruddannede leder ikke kun forholder sig snævert til spørgsmål om den faglige undervisning og vice versa. Det helhedsorienterede samarbejde, man vil fremme mellem medarbejdergrupperne i skolen, skal man selv være et godt eksempel på i ledelsesteamet.

Der er mange andre skridt, man som ledelse kan tage på vejen fra to monofaglige kulturer til én tværprofessionel.

Et af dem er, at ledelsen sammen med fagmiljøerne bestræber sig på at udvikle et fælles “læringssprog”, der kan bygge bro mellem professionernes egne fagsprog. Det betyder ikke, at etablerede faglige begreber skal forkastes, men at alle parter skal være bedre til at åbne deres begreber for hinanden, så de bliver tilgængelige for konstruktivt med- og modspil.

Det er vigtigt, at brobygningen mellem professionerne ikke bliver for abstrakt eller teoretisk. Ofte kan man ved at samle konkrete eksempler på vellykket samarbejde i hverdagen stykke et fælles billede sammen af, hvad der kendetegner det samarbejde, man gerne vil udvikle.

Samarbejdet kan også modnes med udgangspunkt i observationer omkring det enkelte barn, hvor hver faglighed spiller ind med sine vurderinger og derigennem erfarer, at den anden profession ofte ser noget andet og vigtigt i samme situation.

Uanset metoderne i dette kulturarbejde har ledelsen en vigtig position i processen, fordi man i princippet står uden for professionerne med en særlig mulighed for at udfordre, forene, mediere og mægle.



**Hos os er det ligeværdige samarbejde en værdi, folk hører om, allerede når de er til jobsamtale. Ingen sætter spørgsmålstejn ved lærer-pædagog-samarbejdet, men det betyder ikke, at det er let i praksis. Man skal løbende genopdage hinandens betydning. Og samarbejde er en kunst, som folk, der er uddannet i en kritisk tradition, ikke altid er så gode til.**



## SKOLELEDELSESNES ERFARINGER OG EFTERTANKER



Vi har brugt meget tid på at sætte skolereformen i søen, så det er først nu gået op for os, at det faktisk også er en ledelsesreform. Når pædagogerne skal spille en større rolle i skolen, er vi nødt til at gentænke både vores ledelsesgrundlag og vores organisering af ledelsen. Er vi fagligt skævt sammensat? Giver det stadig mening at have en selvstændig fritidshjemsleder? Osv.



Vi har en lang tradition for tværfagligt samarbejde at bygge videre på. Derfor ved vi også, at en stærk samarbejdskultur ikke kommer af sig selv. Det er en udviklingsopgave, der kræver et langt sejt træk, som skal forankres hos hele personalet, og hvor det er vigtigt at få ildsjæle fra begge faggrupper ind på kerneposter i processen. Betydningen af at skabe sådan en fælles kultur kan ikke overvurderes.



Ligeværdigheden opstår i det konkrete møde, hvor man sidder sammen og tager ansvar for, at læringen i en afdeling fungerer. For os som ledelse er det en bevidst strategi og en del af vores fælles ledessyn, at alle, der arbejder i skolen, er lige vigtige. Vi er her for børnenes skyld – ikke for at fastlåse os selv i bestemte stillingsbetegnelser.



Vi skal som ledelse gå forrest og vise det gode eksempel, når vi fx har fællesmøder. Vi holder så vidt muligt møder for alle medarbejderne samlet og er meget bevidste om, hvem i ledelsen der holder hvilke oplæg. Ofte bytter vi indbyrdes, så SFO-lederen fx tager det oplæg, skolelederen ellers traditionelt ville have holdt.

## VÆRD AT DISKUTERE

- Hvad er jeres forventninger til og mål for samarbejdet mellem pædagoger og lærere? Hvilke opgaver og områder skal det ikke omfatte?
- Hvad gør I som ledelse for, at jeres eget tværfaglige samarbejde danner skole?
- Hvad kan I som ledelse gøre for at opbygge et mere ligeværdigt og respektfuldt samarbejde?
- Hvilke konkrete skridt vil I tage for at bygge bro imellem to sæt af faglige normer, metoder og begreber, så der skabes en ny fælles faglig platform at samarbejde på?

### 3. At afklare begge professioners bidrag

En klar fælles kerneopgave, tid og rum til at mødes og en ligeværdig kultur er vigtige forudsætninger for et godt samarbejde mellem to professioner. Men helt afgørende er det, at begge professioner bliver klar over, både hvad de selv og den anden part medbringer til "sammenskudsgildet". Det vil sige, hvordan professionerne hver for sig og sammen bidrager til børnenes læring og trivsel.

Tværprofessionelt samarbejde indebærer ikke, at hver profession skal udvande sin faglighed, eller at der skal laves en ny særlig blandingsfaglighed med lidt fra hver profession. Udgangspunktet er, at begge professioner kommer med velfunderede teorier, metoder, erfaringer og kompetencer, som der er brug for i arbejdet med børnene.

Det betyder til gengæld, at hver profession ikke kan nøjes med at mestre og hvile i egen faglighed, men også skal vide, hvordan den bedst bidrager til kerneopgaven, og hvor den skal bestøves af en anden faglighed for at kunne blomstre.


Ledelsesopgaven er således at skabe synergi mellem stærke professioner til gavn for børnene. Det kræver, at begge faggrupper ved, hvad de selv kan, og samtidig har antennerne ude og er parate til at koble sig på og lære af hinandens faglighed.

Alt dette gælder selvfølgelig principielt i lige høj grad for lærere og pædagoger. Alligevel kan der i praksis være en meget stor forskel på ledelsesudfordringen på dette punkt. Den bunder i, at pædagogerne på én måde er "på udebane". Skole og læring har traditionelt været lærernes domæne, og derfor har de som profession en langt mere selvfølgelig tilgang til skolens kerneopgave – også selv om den nu er formuleret på en ny og bredere måde.

Det er tydeligt, at både kommuner, skoleledere, lærere og pædagoger er opmærksomme på denne asymmetri, og at det er nødvendigt at gøre noget ved den for at skabe et godt samarbejde. Det skal gøres mere tydeligt for alle parter, hvad det er, pædagogerne bidrager med i samspillet om kerneopgaven.

På flere skoler har den opgave især ligget hos en pædagogisk uddannet leder i skoleledelsen, fx SFO-lederen, men det bør være et anliggende for hele ledelsen.

Præcis hvordan pædagoger og lærere arbejder med elevernes læring og trivsel, er op til den enkelte skole. Nogle grundtanker går dog igen på mange skoler. Blandt dem, at pædagogerne ikke skal "overtage" lærernes undervisningsopgaver, men netop understøtte læringen med deres særlige perspektiv og kompetencer – ikke mindst i den understøttende undervisning. Nøgleord i dette kan være fokus på det hele barn, trivsel, ligeværdighed og børnenes personlige og sociale kompetencer. På mange skoler indgår pædagogerne også helt selvfølgelig og ligeværdigt i AKT-arbejdet.



Som ledelse er man nødt til at tage denne afklaringsopgave alvorligt, så både de enkelte pædagoger og den samlede faggruppe bliver klar over, hvad der forventes af dem.

## SKOLELEDELSESNES ERFARINGER OG EFTERTANKER



Jeg kunne ønske, at vi var bedre til at formulere, hvad det er, pædagogerne kan og bidrager med. Vi ved, at en lærer kan undervise, men de pædagogiske ledere mangler at afklare professionens kerne, når det handler om læring. Der er et efterslæb fra dengang, SFO'erne følte sig som lillebror. Nu er og opfører de sig som ligeværdige, og det forpligter også til en større faglig selvbevidsthed og præcision i forhold til de fælles målsætninger.



Det viste sig at være temmelig bøvellet at få samarbejdet mellem lærere og pædagoger til at fungere. Mange lærere følte, at pædagogerne overtog deres opgaver, og mente, at det kun var lærere, der kunne lære børnene noget. I dag er de to faggrupper fuldstændig integreret. Det kræver, at man som ledelse er meget skarp på, hvad de to professioner kan og skal, og hvordan man fordeler både opgaver og ansvar.



Vi har en meget høj inklusionsprocent, og det kræver et ekstraordinært tæt samarbejde med familierne. Her kan pædagogerne udrette mirakler i forhold til, hvad lærerne typisk kan. Det har også vist sig ved, at flere pressede lærere har efterspurgt og fået supervision af pædagogerne. Det er blevet tydeligt, hvad de bidrager med, og pædagogerne har generelt en høj faglig status blandt lærerne. Vi ser ikke længere så meget på, hvilken baggrund folk har, men hvad de kan.



Jeg er som leder nødt til at være meget mere specifik i mine forventninger til pædagogerne og den opgave, de nu skal løse. Jeg kan ikke bare sende dem ud i klasserne og dermed ind i en arena, der er ny for mange af dem. Når vi på den måde ændrer pædagogernes funktioner, er vi nødt til at være i tæt dialog med dem om, hvad de kan og vil byde ind med i forhold til den målstyrede læring. Vi skal videre med at udvikle et mere fælles sprog for dette mellem ledelse, lærere og pædagoger, selv om vi stadig har og skal have forskellige tilgange til opgaven.

### VÆRD AT DISKUTERE

- Hvad kendetegner henholdsvis pædagogers og læreres faglighed, og hvordan understøtter og komplementerer de to fagligheder hinanden i forhold til elevernes læring og trivsel?
- Hvordan kan I understøtte pædagogernes afklaring af, hvordan deres viden, kompetencer og værdier bidrager til den fælles kerneopgave?
- Hvordan kan I som ledelse fremme den indbyrdes dialog mellem de to professioner om, hvad de hver især bidrager med i det tværprofessionelle samarbejde?
- Hvilke former for kompetenceudvikling er der behov for, hvis begge faggrupper skal kunne spille den ønskede rolle i deres indbyrdes samarbejde?

## 4. At sikre mulighed for samarbejde i hverdagen

Et tættere og mere målrettet samarbejde mellem lærere og pædagoger har som en afgørende forudsætning, at rammerne for den nødvendige dialog og koordinering er til stede.

Det er en fælles ledelsesopgave at sikre, ikke kun at begge faggrupper ved, hvad man vil have dem til at samarbejde ligeværdigt om og med hvilket mål, men også, at de kan mødes og planlægge den fælles opgave. En lavpraktisk, men nok så alvorlig barriere for dette er, at på de fleste skoler ligger lærernes "primetime" typisk om formiddagen, pædagogernes om eftermiddagen.

Det er ikke nok, at faggrupperne har tid til planlægning og opfølgning hver for sig. Hvis det tværfaglige samspil virkelig skal fungere, er der brug for fælles planlægning i det team af lærere og pædagoger, der skal løse en opgave sammen.

På nogle skoler er der allerede tradition for et tæt tværfagligt samarbejde, på andre skal man først for alvor i gang med at omsætte skolereformens principper til praksis. Der er brug for fælles tid til både at etablere, konsolidere, gennemføre og udvikle samarbejdet.

At frigøre denne tid er på flere måder en ledelsesopgave. Det handler dels om, i hvor høj grad man vil prioritere ressourcer til netop denne indsats, dels om den praktiske skemalægning, som strukturerer skolens hverdag og dermed også de praktiske muligheder for at mødes.

Skoler finder mange forskellige løsninger på denne udfordring. Møder før skoletid. Et mødebånd midt på dagen. Mulighed for at mødes i klasseteam, mens andre af årgangens eller fagets lærere underviser klassen etc.



**Vi har i ledelsen besluttet ikke længere at være afdelingsopdelt, men opdelt i fem team, der dækker to klasser hver. Fra 0.-6. klasse er der både lærere og pædagoger med i teamene. Intentionen er at skabe de bedste og mest fleksible rammer for et ligeværdigt samarbejde. Teamet er ressourcemæssigt selvforsynende og dækker internt al fravær. Det har hjulpet rigtig meget på børnegruppen.**



## SKOLELEDELSESNES ERFARINGER OG EFTERTANKER



Vi har skabt en fælles forståelse for, at lærere og pædagoger kan mødes om aftenen, hvis de selv vil det. Det er noget af en kulturforandring. Vi bruger også rullemøder, hvor andre uden for teamet kan tage klassen, så de centrale personer om klassen kan mødes. For pædagogerne skal være en naturlig del af klassen og derfor også deltage i den fælles forberedelse. At etablere sådan et samarbejde kræver rimelige rammer. Dem er det vores opgave som ledelse at anvise, men det er ikke let.



Den måde, vi byggede et helt nyt indskolingshus på skolen på, havde et klart pædagogisk sigte. Pædagogerne og fritidshjemslederen bestemte fuldstændig over indretningen i indskolingen, og det var meget grænseoverskridende for lærerne. Men nu er folk imponerede over det læringsmiljø, vi har skabt i indskolingen. Vi skal i det hele taget være bedre til at bruge hinandens rum. De fysiske rammer betyder meget for, hvordan også pædagogerne konkret kan arbejde med de læringsstile, der er deres forcer.



Der blev politisk afsat en pædagog fem timer om ugen pr. klasse i 0.-2. klasse. Som ledelse formulerede vi værdier og målsætninger for samspillet og krav til, hvordan timerne i samarbejdet blev brugt. Det var meget bevidst en meget styret proces fra vores side. Medarbejderne skal ikke være overladt til at opfinde det hele fra grunden – og heller ikke bare gennemføre samarbejdet efter forgodtbefindende.



Hos os bliver de nye juniorklubmedarbejdere automatisk en del af mellemtrinets medarbejderteam. De er nu vikarer for syge lærere, og vi er i det hele taget holdt op med at gøre tingene hver for sig. Alle pædagoger indgår i team, og det er guld værd. Teamsamarbejdet er skemalagt – typisk mens andre lærere tager klassen i idræt.

### VÆRD AT DISKUTERE

- Hvordan afklarer I som ledelse, hvordan I kan bidrage til at sikre gode muligheder for lærere og pædagogers samarbejde?
- Hvilke dele af det ønskede samarbejde betragter I som en naturlig og integreret del af hverdagen, og hvordan skal dette prioriteres?
- Hvordan vil I i tilrettelæggelsen af hverdagen og skoleåret sikre, at lærere og pædagoger i praksis har mulighed for at mødes som team?
- Hvilke krav vil I som ledelse stille til form og indhold i de tværfaglige teams arbejde? Hvad skal være op til det enkelte team selv?
- Hvordan understøtter I i praksis en optimal afvikling af teammøderne?



## DEL 2: LEDELSE AF SAMARBEJDET

# om den åbne skole

### Introduktion: Den åbne skole

At elever løbende stifter bekendtskab med virkeligheden uden for skolen, er selvsagt ikke et nyt fænomen. Årgang efter årgang af skoleelever har været på virksomhedsbesøg, haft gæstelærere, været på udflugter og deltaget i forskellige former for brobygning til fx ungdomsuddannelserne.

Det nye i reformen er dels, at elevernes læring og trivsel skal være omdrejningspunkt for samarbejdet, dels at undervisningen skal være målstyret. Samarbejdet skal tage udgangspunkt i folkeskolens formål og fagenes mål og bidrage med pædagogisk værdi til både den fagopdelte og den understøttende undervisning.

Den åbne skole skal bidrage til den længere og mere varierede skoledag ved at inddrage nye læringsrum – skolegården, naturen, et museum, en virksomhed – og dermed tilgodese, at børn dels lærer forskelligt, dels lærer bedst, når de møder viden på mange forskellige måder.

Den pædagogiske grundtanke bag den åbne skole er en mere praksisnær og anvendelsesorienteret undervisning, hvor eleverne i højere grad praktisk kan erfare og fordybe sig i det, de skal lære. At koble teori med praksis skaber flere veje ind i læringen, så alle elever får et fagligt udbytte gennem det at opleve, handle og forstå. Det giver også mulighed for at fremme elevernes nysgerrighed og deres lyst og evne til at eksperimentere.

## Rammerne om den åbne skole

Ifølge folkeskoleloven skal skolerne indgå i et forpligtende gensidigt samarbejde med de kommunale musikskoler og ungdomsskoler. Skolerne er desuden forpligtet til at åbne sig mod det omgivende samfund og indgå i samarbejder med lokalsamfundets kulturliv, folkeoplysningsforbund, idræts- og foreningsliv, kunst- og kulturskoler samt med lokale fritids- og klubtilbud. Skolerne er ikke direkte forpligtet til at samarbejde med uddannelsesinstitutioner og virksomheder i regi af den åbne skole.

Ifølge folkeskoleloven er det op til den enkelte skoleledelse at beslutte, hvordan samarbejdet med de eksterne aktører udmøntes i praksis. Det skal ske inden for de mål og rammer, der er besluttet politisk, og inden for de principper, som skolebestyrelsen fastsætter.

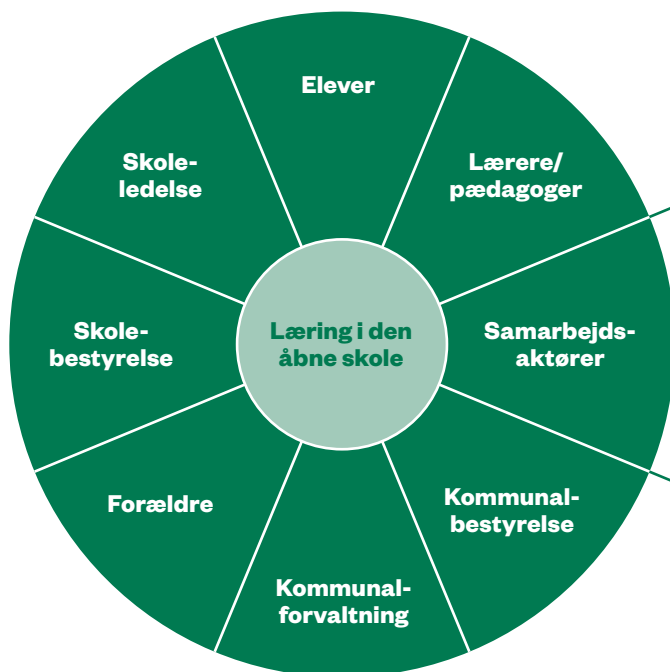
## Erfaringer med den åbne skole

Det første år efter reformen har stået i eksperimenternes tegn, hvad angår samarbejdet mellem skolerne og deres omverden. Mange skoler er gået i gang med at udvikle nye læringsforløb, der udnytter principperne i den åbne skole. På forvaltningsniveau har næsten alle kommuner iværksat tiltag, der kan understøtte, at skolerne åbner sig mod det omgivende samfund.

En KL-kortlægning viser dog, at der er stor forskel på, hvor langt skoler og kommuner er kommet på dette område. Kortlægningen viser også, at samarbejdet med foreningsliv og kulturinstitutioner er langt mere udbredt end med ungdomsuddannelser og virksomheder.

Figuren nedenfor viser de mange aktører, der har ansvar og opgaver i forhold til den åbne skole.

## Aktørerne i den åbne skole



### MUSIKSKOLER OG UNGDOMSSKOLER

**FORENINGSOMRÅDET** – blandt andet foreninger, folkeoplysningsforbund og NGO'er inden for fx idræt/bevægelse, natur, sundhed/sygdom samt globale temaer som fx fattigdom og klima.

**KULTUR- OG FRITIDSOMRÅDET** – blandt andet biblioteker, kunstskoler, teatre, museer, naturskoler, naturområdet, skoletjenester, lokale fritidshjem og -klubber m.fl.

**VIRKSOMHEDER OG UDDANNELSESINSTITUTIONER** – herunder både ungdomsuddannelser og videregående uddannelser.


Kilde: KL: Læring i den åbne skole.

# 1. At fastsætte og forfølge klare mål

Som skoleledelse skal man både åbne skolen mod omverdenen og vurdere alle aktiviteter i et læringsperspektiv. Derfor må man gøre sig tanker om, hvordan også det eksterne samarbejde bidrager til at opfylde skolens formål.

Dét er nødvendigt for at kunne beslutte, både hvilke former og hvilket omfang den åbne skole skal have. Samtidig er det vigtigt for, at alle involverede ved, hvorfor og hvordan de skal bidrage.

Når den åbne skole skal være andet og mere end enkeltstående virksomhedsbesøg og praktisk samarbejde med fx den lokale idrætsforening, bliver afklaringen af samspillet mere betydningsfuldt og mindre banalt. Virksomheder, foreninger, kulturliv og andre skoler bringer måske andre kulturer, erfaringer, interesser og værdier med ind i samarbejdet. Den åbne skole kommer derfor også let til at ruske op i forskellige opfattelser af, hvad god undervisning er, hvordan læring bedst skabes, og hvilken rolle skolens medarbejdere spiller i den proces i forhold til andre voksne.



Denne del af ledelsesopgaven er derfor dobbelt. Dels at afstemme forventninger og definere fælles mål for samarbejdet mellem interne og eksterne parter. Dels at gå ind i den vigtige dialog om medarbejdernes professionelle identitet, som den åbne skole sætter på dagsordenen.

Heri ligger også, at den åbne skole på den ene side kan være en kilde til inspiration og nytænkning. Både ledelse og medarbejdere kan få nye perspektiver på, hvad det vil sige at lære, hvor og hvornår børn og unge lærer bedst i hverdagen – og af hvem.

På den anden side må skolen også i sit møde med omverdenen kende og fastholde fokus på sin kerneopgave. Hvis arbejdet med den åbne skole bliver løsrevet fra kerneopgaven, risikerer man, at der bruges energi og ressourcer på samarbejdet, som kunne være anvendt bedre og mere målrettet til at styrke elevernes læring.



## SKOLELEDELSESNES ERFARINGER OG EFTERTANKER



Det er vigtigt, at den åbne skole er forankret i hele skoleledelsen, ikke kun hos en person. Vi skal i fællesskab være tydelige med, hvad vi vil med disse samarbejder. Vi skal ikke som ledelse formfuldende den åbne skole, men også give plads til, at medarbejderne kan udvikle den sammen med os. Vi skal sætte målene, men det er i høj grad medarbejderne, der skal fylde det ud.



Som leder prøver jeg at holde målet og vores vision for øje. Jeg har dygtige medledere og medarbejdere, der har hovedansvaret for driften, så jeg kan bruge min ledelseskraft på de overordnede linjer. Det gælder fx opgaven med at udvikle vores undervisningsformer og samspillet med omverdenen. Hvordan tænker vi undervisning om fem år? Hvordan sikrer vi, at elevernes udbytte er det drivende? At vi faktisk lykkes med det mål, vi har sat os – at udvikle livsduelige mennesker?

### VÆRD AT DISKUTERE

- Hvordan er jeres arbejde med den åbne skole koblet til de målsætninger, folkeskoleloven, kommunen, skolebestyrelsen og I selv har sat for skolens virke?
- Hvilke andre gevinster end elevernes læring regner I som vigtige, når I tilrettelægger samarbejdet med omverdenen?
- Hvilke af jeres eksisterende samarbejdsrelationer bør henholdsvis kasseres, fastholdes, nytænkes eller udbygges – når de holdes op mod skolens kerneopgave?
- Hvilke kultur- eller værdisammenstød kan I forudse med forskellige samarbejdspartnere? Hvordan vil I bruge disse forskelle til at inspirere og udfordre dialogen om læring blandt medarbejderne?
- Hvor er I parat til at bøje skolens egne værdier og traditioner for at komme andre læringsmiljøer og -former i møde? Hvad vil I under ingen omstændigheder give køb på?

## 2. At identificere relevante samarbejder

Mange skolars erfaring er, at selv om eksterne parter gerne vil samarbejde, er initiativet nødt til at udgå fra skolen selv.

Hvis den åbne skole skal bygges med andet end de forhåndenværende søm, må skoleledelsen gå mere systematisk til værks med at afdække og vurdere mulighederne.

Det er en analyse, der har to vigtige aspekter, der skal holdes op mod hinanden:

1. Hvilke samarbejdsrelationer er *mulige*? Det vil sige, hvad er der af foreninger, institutioner, skoler, virksomheder, enkeltpersoner og andre, som kunne være interesserede i at bidrage til den åbne skole. Det kan fx være aktører, som skolen allerede har et velfungerende samarbejde med, men man bør også gå nysgerrigt og udforskende til sin omverden. Ofte er der mest energi i de partnerskaber, hvor der er en klar gensidig interesse i samarbejdet.
2. Hvilke samarbejdspartnere og -former er *relevante*, fordi de bidrager til skolens formål og fagenes mål? Blandt de mulige samarbejdsrelationer må der sorteres i, hvem der faktisk har noget at byde på; hvor elevernes udbytte vil stå mål med anstrengelserne ved at etablere og drive samarbejdet.

Som skoleledelse må man balancere en åben og kreativ tilgang til samarbejdsmulighederne med en ret nøgtern vurdering af, hvor og hvordan man får mest ud af sine ressourcer. Kunsten er at finde ud af, hvad der giver mere læring, og hvad der ikke gør, så den åbne skole ikke bliver en tidsrøver uden tilstrækkeligt læringsindhold.

Alle aktiviteter i den åbne skole skal have et læringsperspektiv, og en del af værdien ligger i mødet med helt andre erfaringer, tilgange og værdier end de professionelt pædagogiske eller didaktiske.

Det gælder også om i denne fase ikke at begrænse sin afsøgning af relevante partnere til blot eksempelvis, hvilke virksomheder man kan besøge, eller hvilke idrætsforeninger man kan udveksle erfaringer eller faciliteter med. Samarbejderne kan have mange – også mere langsigtede – perspektiver inden for fx udvikling af læringsforløb, kompetenceudvikling af medarbejderne mv. Det handler med andre ord ikke kun om at få skolen ud i samfundet, men i lige så høj grad om at få bragt andre aktører og impulser ind i skolens hverdag.

En del af ledelsesopgaven er at overveje, hvordan skolen kan motivere og hjælpe eksterne aktører med at sætte deres viden, kompetencer og værdier i spil i en læringssammenhæng.

Også de skal kunne se en mening med og en fordel ved at engagere sig. De eksterne må også være indstillede på at indgå i et samarbejde, der nok er ligeværdigt, men hvor skolens læringsdagsorden i sidste ende er den styrende. Det handler derfor også om at afklare, hvordan ledelsesrelationerne skal være i især mere ambitiøse og længerevarende samarbejder.



## SKOLELEDELSESNES ERFARINGER OG EFTERTANKER



Man skal tænke grundigt over, hvordan den lokale kultur og infrastruktur kan åbne nye muligheder for skolen. Det, der ligger lige for næsen af en, får man ikke altid øje på. Man kan fx udnytte, at man har en stor gruppe medarbejdere, der bor i og kender alle mulige hjørner af lokalområdet.



Vi arbejder meget sammen om naturfagene med en stor lokal virksomhed. Det er typisk mig som leder, der er den drivende kraft i idefasen og den indledende kontakt. Derefter tager medarbejderne gradvis over. Man skal være opmærksom på, at især i krisetider er man som skole nødt til at være udfarende i forhold til virksomhederne. De vil gerne samarbejde og tage et socialt ansvar lokalt, men det er os, der skal banke på deres dør.



Hvis man som skoleleder ikke er i løbende dialog med det omkringliggende samfund, så sker der ikke noget. Løsningerne kommer ikke til en udefra; det er meget få, der selv byder sig til, og det er ikke sikkert, at det er de mest spændende. Mange samarbejdsmuligheder opstår som udløbere af løsere forbindelser, som vi aktivt opsøger og undersøger mulighederne i. Nogle gange gør jeg det selv, men jeg har fx også en skole-hjem-vejleder med anden etnisk baggrund, som meget aktivt opsøger samarbejdsmuligheder i de tosprogede miljøer.

### VÆRD AT DISKUTERE

- Hvordan sikrer I jer et godt overblik over, hvilke af lokalrådets institutioner og virksomheder der kunne have noget at byde ind med i forhold til elevernes læring? Hvordan formidler I denne viden til medarbejderne?
- Hvilke aktører eller personer kan I eventuelt bruge som formidlere eller bindeled mellem jer og andre læringsmiljøer?
- Hvordan kan I motivere eksterne parter til at engagere sig i samarbejdet med skolen? Hvor stor indflydelse kan og vil I give dem på samarbejdets udformning og forløb?
- Hvordan kan I stjæle og eventuelt tilpasse samarbejds-ideer, som andre skoler eller kommuner har gode erfaringer med?

### 3. At engagere medarbejderne i eksterne samarbejder

Langt de fleste medarbejdere kan tilslutte sig principperne om at få skolen mere ud i det omgivende samfund og den lokale virkelighed bedre ind i skolen. Ofte kommer mange af de konkrete ideer til samarbejdsprojekter da også fra medarbejderside.

Udfordringerne ligger typisk andre steder, når man som ledelse skal motivere og engagere medarbejderne i arbejdet med den åbne skole. Det gælder blandt andet spørgsmålene om mening, ressourcer, autonomi og kulturforskelle.

For det første skal de konkrete samarbejder give mening for medarbejderne. Og så skal de vurdere, at det er noget, der tilfører eleverne værdi i forhold til kerneopgaven. Ideen kan godt komme oppe- eller udefra, men det er en ledelsesopgave at sikre, at medarbejderne hurtigt selv tager ejerskab til den og til samarbejdsrelationen. Det gælder både medarbejderne generelt og de medarbejdere, der er tiltænkt en særlig rolle i processen som fx vejledere eller koordinatore.

En ledelsesmæssig strategi kan være at begynde med at høste de lavthængende samarbejdsfrugter, hvor meningsfuldheden er tydeligst. Så kan de positive erfaringer give medarbejderne lyst til at gå videre.

I direkte forlængelse af dette skal medarbejderne for det andet opleve, at udbyttet står mål med anstrengelserne ved at etablere og drive samarbejdet. I en tid med fokus på læringsmål er man nødt til at prioritere de opgaver, der skaber mest læring.

For det tredje er mange medarbejdere vant til en meget stor grad af autonomi i det daglige arbejde. Der er ikke så stor tradition for at invitere andre helt ind i hjertet af opgavevaretagelsen – og da slet ikke "fremmede". Det kan gøre nogle medarbejdere utrygge ved fx at inddrage frivillige i tilrettelæggelsen af fælles forløb.



Som ledelse kan man dels gøre formålet med at inddrage andre aktører tydeligt, dels slå fast, at det er skolens medarbejdere, der skal have hånden på roret i samarbejdet.

For det fjerde kan samarbejdet føre til "sammenstød" mellem forskellige syn på læring og god undervisning og dermed udfordre medarbejdernes professionelle identitet. Hvor langt skal de gå på kompromis med deres pædagogiske og didaktiske normer for at gøre plads til andre aktører(s)? Her er ledelsesopgaven dels at føre samtaler med medarbejderne om disse spørgsmål, så det bliver klart, at deres position ikke undermineres. Dels at tage ansvar i eventuelle kulturkonflikter og komplikationer i samarbejdsprojekterne.

## SKOLELEDELSERNES ERFARINGER OG EFTERTANKER



Hovedudfordringen er, at ting tager tid. Man kan som ledelse være nok så ambitiøs, men man er også nødt til at være tålmodig og ikke hele tiden sætte nye skibe i søen. Medarbejderne skal have plads til deres dialog og refleksion. Min rolle som leder er at samle trådene og skabe overblik over, hvordan de hænger sammen. Desuden gør jeg meget ud af at sikre en ret skarp arbejdsdeling mellem ledelse, koordinatore og medarbejdere. Det er afgørende, at vi har en gruppe af dygtige koordinatore af det eksterne samarbejde, som har høj legitimitet i personalegruppen.



Vi er som ledelse mest inde over i de tidligere faser af eksterne samarbejder. Det er vigtigt, at vi får viden om de små idéspirer, så vi kan vande og "velsigne" dem. Vi er med til at hjælpe tingene i gang samt sikre retning, rammer og ressourcer. Når det først kører, er det lige så vigtigt, at vi kan slippe tøjlerne og lade medarbejdere og koordinatore tage over. Det forventer vi, at de kan og gør, og det fungerer rigtig godt.



Jeg taler meget med resten af ledelsen om, hvad vi kan lave af fritidstilbud til eleverne. Initiativet kommer som regel fra os, men hvis det skal lykkes i praksis, er vi nødt til at så idéerne hos medarbejderne og få dem med. Det går ikke uden involvering og ejerskab. Vi snakker især med medarbejderne om, hvordan en aktivitet kan spille sammen med den læring, som foregår på skolen. Når idéerne først slår rod, er det typisk en tovholder blandt medarbejderne, der sørger for, at det hele fungerer i hverdagen.

### VÆRD AT DISKUTERE

- Hvordan kan I bedst opmuntre medarbejderne til at byde ind med deres gode idéer til eksterne samarbejder?
- Hvor kan der være brug for, at I tilfører ressourcer – i form af fx timer, koordinationskraft eller ledelsesstøtte – for at få samarbejderne godt i gang?
- Hvor langt skal I følge samarbejderne på vej, før I overlader det til medarbejderne at drive dem videre? Hvordan følger I hen ad vejen op på, at de ønskede mål indfris?
- Hvordan kan I bedst forberede medarbejderne på opgaven med at skulle involvere andre i at udvikle, planlægge og gennemføre aktiviteter med eleverne?
- Hvordan har I forankret skolens arbejde med den åbne skole hos medarbejderne?
- Hvilke af medarbejdernes professionelle normer og værdier risikerer at blive udfordret i dialogen med andre læringskulturer? Hvordan kan I bedst lede dette "kulturmøde", så begge parter føler sig trygge ved og beriget af det?

## 4. At koordinere arbejdet på tværs af skoler

Den enkelte skoleledelse kan gøre meget for at styrke arbejdet med den åbne skole. Inden reformen og i nogen grad i dens første år var samarbejdet med eksterne aktører da også i høj grad båret af ildsjæle på den enkelte skole – og i fx de foreninger, der selv var særlig gode til at byde sig til som samarbejdspartnere.

Mange steder går udviklingen nu i retning af en mere central understøttelse af den åbne skole – med mere strukturerede og formaliserede samarbejder. Ofte med den begrundelse, at hvis samarbejdet mellem skoler og det omgivende samfund skal være bæredygtigt, udviklende og effektivt, må forvaltningen understøtte skolerne, sætte rammer for den åbne skole og bistå med at koble skolens kerneopgave til aktiviteter i den åbne skole.

Denne udvikling er både en gave til og en udfordring for ledelsen på den enkelte skole.

En gave, fordi skoleforvaltningen eller andre centrale koordinatører ofte sætter en række initiativer i gang, der kan lette arbejdet med den åbne skole. De tre mest udbredte initiativer er ifølge en KL-undersøgelse fra 2015:

- Arrangementer, hvor skoler og eksterne mødes – fx speed-dating, basarer, inspirationsmøder og lignende. Formålet er ofte at opdyrke nye potentielle samarbejdsrelationer eller at geare eksisterende samarbejder bedre til den målstyrede læring.
- Skabeloner for samarbejdsaftaler, der kan gøre det lettere for parterne at afklare og aftale en række formelle rammer: formål, kobling til fælles mål, aktiviteter, aktører, roller, ansvar, varighed, økonomi, regler, evaluering mv.
- Fælles portaler eller idébanker med konkret inspiration til samarbejdsrelationer mv. It-portalerne opbygges typisk på forvaltningens initiativ, men nogle skoler har selv etableret fx en forældrebank med forældres ideer og tilbud om at være gæstelærere, arrangere virksomhedsbesøg eller lignende.



En udfordring, der blandt andet består i at fastholde og udvikle det lokale ejerskab og engagement i den åbne skole – både på skolen, blandt medarbejderne og i lokalsamfundet, så interessen for at samarbejde med skolen holdes ved lige.

Der er overordnet tre modeller for arbejdsdelingen i organiseringen af den åbne skole:

- En central model, hvor fx forvaltningen spiller en vigtig rolle i at formidle og organisere samarbejdet med eksterne.
- En rent decentral model, hvor samarbejdet med eksterne er helt op til skolerne selv.
- En kombi-model, hvor forvaltningen sætter rammer mv., og skolerne etablerer samarbejderne.

Ifølge KL går udviklingen i retning af, at flere kommuner forlader den decentrale model til fordel for kombi-modellen, hvor skoleforvaltningen i lidt højere grad understøtter og sætter rammer for samarbejderne.

Det kan betyde, at man som skoleledelse får foræret et vist fælles fundament for arbejdet med den åbne skole. Men typisk kan og skal man selv udfylde rammerne og træffe en række af de samme beslutninger, som man gjorde på egen hånd. Det kan også være, at man selv ønsker at bidrage til et stærkere samarbejde på området – enten i dialog med forvaltningen eller ved selv at opbygge kapacitet og udveksle ideer på tværs af flere skoler.

## SKOLELEDELSERNES ERFARINGER OG EFTERTANKER



Vi prøver i kommunen at opbygge en slags kanon for den åbne skole. Vi vil skabe et skolevæsen, hvor de, der arbejder med dét i praksis, er med til at finde og beskrive de gode løsninger. Det er en slags *open source*-tankegang, hvor vi deler de gode erfaringer. Vi sørger også for, at lederne på området deler viden og erfaringer med hinanden i netværk.



Vi har som skole selv taget initiativ til at samarbejde med en anden skole og et gymnasium om et nyt ambitiøst profiltilbud på idrætsområdet. Lærerne mødes på tværs af skoler og snakker didaktik og udformer den praktiske, fælles undervisning. Det er et spændende projektarbejde om innovation på tværs af skoler.



Hvis man vil noget med den åbne skole, kræver det, at man kan få forvaltningen til at understøtte det med god planlægning. Alle skoler kan fx ikke bruge musikskolen på samme tid. Som skole har vi brug for visse fælles rammer og hjælp til at koordinere fx transport og logistik.



Vi må erkende, at vi som kommune ikke har rykket nok i forhold til samarbejdet på tværs af skoler. I forvaltningen understøtter vi arbejdet i form af kontakt til de større virksomheder, men de enkelte skoler skal selv stå for den lokale kontakt med mindre virksomheder. Vi vil gerne gøre mere, men det tager nogle år at løbe rigtigt i gang.

### VÆRD AT DISKUTERE

- Hvilke aktiviteter, der kan understøtte den åbne skole, tilbyder forvaltningen allerede? Hvilke fælles initiativer på området vil I foreslå iværksat?
- Hvordan undgår I, at viden, ekspertise og erfaringer med den åbne skole forsvinder, når en ildsjæl – fx en koordinator hos jer selv eller i forvaltningen – ikke længere er ansat?
- Hvordan kan I som ledelse organisere samarbejdet og kontakten med forvaltningen om den åbne skole, så det giver det største gensidige udbytte?
- Hvordan kan I selv i højere grad udnytte den viden og de erfaringer, der er opbygget på andre skoler, i et direkte samarbejde? Hvad har I selv at byde ind med, som andre kunne have glæde af?



Kære skole-  
forvaltning...

Dette projekt og hæfte har fokuseret på, hvad den enkelte skoleledelse selv kan gøre for at styrke såvel det tværprofessionelle samarbejde og samarbejdet om den åbne skole. Det er dog tydeligt i interviewene med både ledere og repræsentanter for de kommunale skoleforvaltninger, at der er meget, forvaltningen kan gøre for at understøtte lederne i dette arbejde. Nogle af de typiske anbefalinger i interviewene er sammenfattet nedenfor.

### **Samarbejdet mellem 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, møde-strukturer mv.

At dele viden er med til at opbygge et rigere fælles sprog og et fælles udgangspunkt for samarbejdet. Det kan I som forvaltning fx fremme ved at tage initiativ til fælles forløb, hvor lærere og pædagoger er sammen om udviklingsaktiviteter, kompetenceudvikling eller andre former for viden- og erfaringsdeling om fx gode tværfaglige og brobyggende aktiviteter.

Det er også en god ide, at I som forvaltning understøtter ledertalentudvikling hos både lærere og pædagoger.

### **Den åbne skole**

Som forvaltning bør I tage stilling til, hvordan I vil understøtte skolernes arbejde med den åbne skole. Det indebærer blandt andet, at I afklarer, hvilke opgaver der skal ligge centralt i skoleforvaltningen, og hvilke opgaver der skal ligge decentralt på skolerne. Uanset placeringen kan I være med til at sikre, at arbejdet er godt forankret i ledelsen.

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

Det tager tid for den enkelte skole at etablere nye gode samarbejder. Derfor kan I som forvaltning være med til at sikre en god balance mellem opfindelsen af helt nye tilbud og genbrug af de, der har vist sig at virke godt. Dels ved selv at bidrage til nyudviklingen, dels ved at spille en aktiv rolle i at samle og dele de gode erfaringer.

Videndelingen på området kan I fx understøtte ved at etablere en it-portal, idébank, forældrebank e.l., som både kan rumme praktiske oplysninger (kontakter, forsikringsforhold mv.) og samle gode erfaringer om læringsforløb. Det er vigtigt, at den slags digitale tilbud bliver vedligeholdt, og at I følger op på, hvordan de bliver anvendt i praksis.

# Læs mere

KL: Pædagoger i folkeskolen, 2015.

KL: Læring i den åbne skole, 2015.

UCC magasin: Nye faglige fællesskaber i folkeskolen, nr. 13, januar 2015.

Undervisningsministeriet: Ledelse af den nye folkeskole. Syv ledelsesfelter til skoleledelser og forvaltninger, 2015.

BAR Undervisning & Forskning: Når team trives. Potentialer og problemer i teamsamarbejde i uddannelsessektoren, 2015. Fin-des fra november 2015 på arbejdsmiljøweb.dk/nårteamtrives.

## Publikationer fra Væksthus for Ledelse

**LEDELSE ER (OGSÅ) EN HOLDSPORT**  
Fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam i kommuner og regioner.



**LEDELSE AF FRIVILLIGE**  
– en vigtig del af fremtidens velfærd.



**LEDERE SAMMEN – OG HVER FOR SIG**  
Få mere ud af områdeledelse.



**LEDELSE AF HOVEDOPGAVEN**  
En ledelsesfaglig artikelserie på lederweb.dk.



**LEDERE DER LÆRER SAMMEN**  
Et e-læringsværktøj til at sætte fælles læring på dagsordenen.



*Disse og alle Væksthus for Ledelses øvrige publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk.*

# Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Jens Kragh, direktør, FTF-K
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Bente Buhl Rasmussen, konsulentchef, KL
- Hjalte Aaberg, direktør, Region Hovedstaden
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, chef for Læring, Hedensted Kommune.

# Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel i folkeskolen

– mellem lærere og pædagoger og med det omgivende samfund

Folkeskolereformen præciserer og skærper to opgaver for skolens ledelsesteam. Begge handler om at lede et tættere samarbejde til gavn for elevernes læring og trivsel. For det første lærernes samarbejde med pædagogerne, der nu får en mere aktiv rolle i undervisningen. For det andet samarbejdet om "den åbne skole", dvs. relationerne til andre af lokalsamfundets aktører.

Det er baggrunden for dette hæfte, der undersøger, hvilke ledelsesudfordringer der ligger i de to opgaver, og hvilke diskussioner og initiativer der er nødvendige for at hjælpe samarbejdet på gød.

Hæftet bygger på gruppeinterview med en lang række skoleledelser og -forvaltninger – suppleret med eksisterende viden og undersøgelser om skoleledelse. Det henvender sig især til den ansvarlige skoleleder og de andre medlemmer af det tværfaglige ledelsesteam.

Bag hæftet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.