

01 Hver fugl synger med sit næb

- men flyver i flok



ULLA SENGER

Ph.D., cand.mag.

Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR

Da tanken om denne specielle udgave af **detpostmodernelederliv** om folkeskolereformen dæmrede for os i redaktionen, besluttede jeg mig som redaktør for at involvere folkeskolens egne aktører for at illustrere den mangestemmighed, der karakteriserer organisationen – jeg ville gerne læse aktørernes egne refleksioner. Professionelle mennesker, der stod med fingeren på pulsen og midt i det komplekse organisationliv, kunne her synges med hver deres næb om de forandringsprocesser og ledelsesudfordringer, der følger i kølvandet på folkeskolereformen anno 2014. Og inspirere os alle. Så jeg skrev ud til tidligere og nuværende diplomstuderende i ledelse og til ledere, der havde brugt UCN act2learn konsultativt. Både til ledere og ledere in spe. Til SFO/DUSledere. Til teamkoordinatorer. Og til skoleledere. Hurtigt opdagede jeg, at der var travlt, meget travlt derude. Men – jeg fik tilsagn om at skrive. Tak for det. Her kommer således en række personlige og professionelle indlæg. Skribenterne repræsenterer deres eget subjektive perspektiv på de forandringsprocess-

er, der aktuelt former folkeskolen. Og de og jeg ønsker hermed at inspirere til eftertanke og handling i forhold til at løfte reformens tanker lokalt.

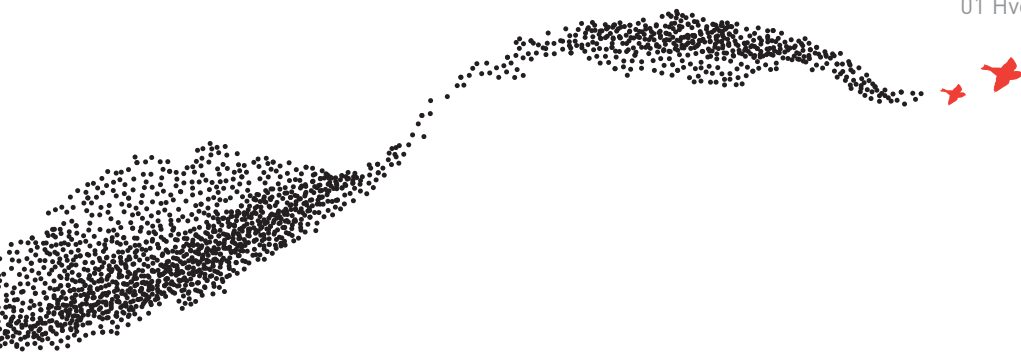
Skribenterne blev "ganske enkelt" spurgt: Hvad er aktuelt de(n) største ledelsesmæssige og organisatoriske udfordring(er) i forbindelse med reformen, netop der hvor du er leder? Og hvad sætter du i værk? Ikke-ledere blev spurgt til deres almene overvejelser over folkeskolens udfordring. Og så fik de såmænd alle bare en A4 side til rådighed. Her kommer deres bidrag.

AT FORENE ALLE VORE DRØMME

Af Anita Kirk, afdelingsleder Østre Skole

Det er så spændende det hele – og også lidt frygtindgydende. For det er som om alt det, vi ønsker for vores folkeskole, alt det, vi gennem tiderne har drømt om, skal realiseres lige nu. Det gælder om at gribe momentet!

Det spændende er, at vi alle har nogle drømme, noget vi ønsker for vores skole. Med reformen bliver rammerne sådan, at vi i højere grad har mulighed for at få det til at ske. Elever, forældre, lærere, pædagoger, virksomheder, idrætsforeninger, politikere: alle har de noget, de gerne vil, skal blive en del af folkeskolen næste skoleår. Hvor er det skønt, men også udfordrende, at så mange har en holdning og noget at tilbyde.



For os i skoleledelsen giver det et kick; et voldsomt indspark af energi, men også en snert af præstationsangst. For vi vil så gerne opfylde alle drømmene, holde fast i engagementet og udnytte reformens åbenhed for forandring til at få det hele til at ske, alt det gode vi tænker om læring, friheden i den understøttende undervisning, mulighederne i samarbejdet med vore omgivelser og ikke mindst det positive i lærernes tættere samarbejde med den faste tilstedeværelsestid. Men hvordan får vi enderne til at nå sammen; hvordan forener vi alles drømme?

Jeg kunne her sagtens fortabe mig i økonomiske rationaler, nye paragraffer, psykiske doublebinds, bekymringer om øget inklusion og forstyrrende SKI-aftaler.

I stedet vælger jeg at dele nogle af min afdelings helt konkrete bud på, hvordan drømme kan blive til virkelighed:

Alle skal vælge en linje – være en del af noget specielt

I flere år har vi dannet idrættsklasser, som har forenet passionen for sporten med skolegangen. Da det har betydning, at disse elever ikke har kunnet få øvrige valgfag, er det foregået på dispensation. Med de nye rammer får vi nu mulighed for på helt legal vis at danne flere linjer uafhængigt af klassedannelsen: at give alle oplevelsen af at være en del af noget specielt ved at bruge fire timer om ugen på at fordybe sig i lige præcis det, man brænder for i

selskab med elever og lærere med samme interesse. Fra næste skoleår er der således ikke blot en idrættslinje, men også en naturfagslinje, en musik- og teaterlinje, en håndværk- og designlinje og en sprog-, kultur- og samfundslinje. Og vi glæder os alle sammen. Elevrådet er tændt, og i de nyligt afholdte medarbejdersamtaler var det som leder en glæde at høre, hvordan mange af lærerne med begejstring fortalte, hvilken linje de kunne ønske sig at være en del af næste år, og hvor dejligt det ville blive at få mulighed for at igangsætte også mere tidskrævende læringsaktiviteter.

Idrættsklubberne har vi samarbejdet med gennem flere år, men nu er der allerede mange idéer og tilbud om, hvordan vi fremover også i højere grad kan samarbejde med den lokale musikskole, med teatret i byen, med ungdomsudannelserne, men de lokale virksomheder, Nationalpark Thy og ...

Ugentlige læringsamtaler

Samtaler med eleverne om deres læring har vi altid haft. Men de er overvejende foregået i elevernes skoletid og har derfor været på bekostning af det fag, eleven blev taget ud af. Nu vil vi bruge en del af den understøttende undervisning til at afsætte en fast tid på ugen, hvor der står læringsamtaler på skemaet. På den måde skabes der bedre rum til løbende at følge op på læringen. Det bliver

også her, der i fællesskab laves handleplaner for, hvad eleven kan arbejde videre med f.eks. i timerne med frivillig faglig fordybelse/lektiecafé.

Tættere samarbejde med kollegerne

I interviews med lærerne i min afdeling sidste efterår spurgte jeg til deres inderste frygt i forhold til den nye reform. Det allerværste, de kunne forestille sig, var at være nødt til at stå i klassen mindre forberedt end i dag. Og det er her i foråret stadig et issue; hvordan skal det gå, når der skal undervises mere? Vi taler meget om, at vi i højere grad må samarbejde og på den måde rationalisere på forberedelsen. Når man er ekspert i senromantikken, kan man ligeså godt behandle det emne i naboklasserne også...

Viljen til øget samarbejde findes, men den er sommetider strandet der, hvor man ikke vil pålægge sine kolleger at skulle vente på hinanden. Med den faste arbejdstid er den forhindring ryddet helt af banen.

Årgangssamarbejdet på vores skole har længe været i faste rammer. Næste år går vi et skridt videre: Hvert storteam får eget forberedelsesrum med private arbejdspladser og fælles mødebord. Kommunikationen bliver mindre kompliceret og kalenderbingoet sandsynligvis en uddøende sportsgren. Det fleksible skema med fagblokke og samarbejde på tværs af klasserne får en renæssance. Vores gamle parole: "Når bare vi står sammen, kan vi alt" tilføjes endnu en facet.

Er det så enkelt?

Er det så det, vi drømmer om? Er det det hele? Kan det være så nemt?

- øget samarbejde
- udvidet rum til læring
- linjer drevet af lyst
- flere medspillere i folkeskolen.

Ja, måske kan kompleksiteten i virkeligheden reduceres til noget så enkelt; for lige nu forener det vore drømme og er vores bedste bud på en ny varieret skoledag, hvor både

elever og lærere har lys i øjnene. Og vi tror på det, så lad det bare blive august!

FRA KULTURFORANDRINGER TIL FORANDRINGSFRYD Af Karen Johansen, afdelingsleder Østre Skole

"VI TROR, VI TÆNKER VORES EGNE TANKER, MEN VI TÆNKER VORES KULTURS TANKER"

Gregory Bateson, 1972

"FORANDRING ER ALTID VÆRST, FØR DU HAR PRØVET DEN"

Ulrik Wilbek, 2010

Vi er alle trygge ved det, vi kender, selv om det ikke er, som vi kunne ønske det.

Derfor står skolen lige nu ved en skillevej i forhold til kendt kultur, hvor der er sat et skilt op med "denne vej kan ikke længere benyttes", og vi er nødt til at dreje ind på vejen med de ukendte kurver og udfordringer. Det giver mange forskellige reaktioner at føle sig tvunget til at skulle køre ind på forandringsvejen. Nogle stopper helt op, de vil gerne lige sikre sig, hvordan forholdene er, inden de kører ud i det ukendte. Andre lister sig forsigtig ind med sænket fart for at kunne overskue situationen bedst muligt, mens de bliver overhalet af dem, der tænker – det går nok. Altså en meget broget buket.

Udfordringen ledelsesmæssigt er at skulle udføre driftsledelse ud fra et NPM-koncept oversat til en hverdag, hvor dialogledelse bliver en vigtig facet, og hvor der bliver skabt synligt medejerskab til det nye landskab.

Den tillid, der er grundlæggende i en forandringssituation, blev der for alvor skubbet til sidste forår. Det – for mig nye og ukendte med en del faktorer, der ikke er afklaret politisk – giver heller ikke mulighed for at manifestere tilliden gennem handlinger, der afspejler overblik i situationen.

Det er derfor ikke her, vi er sikret, når vi som ledelse begiver os ud i det ukendte.

En udfordring ligger også i at få skabt en fælles platform i de forpligtende samarbejder, der er i teamene, hvor der i grundskolen også skal etableres et tættere samarbejde mellem lærer og pædagoger. Opgaven er at sikre fælles sprog mellem mennesker, der deler en række fagligheder samtidig med professionsrettede grundkompetencer opretholdes. Så min opgave er at få vendt kompasset i den rigtige retning efter den politisk ønskede rute; samtidig skal vi kombinere med de solskinspletter, der var etableret.

Den danske landstræner Ulrik Wilbek beskriver, hvordan han har dannet et hold af dem, der har viljen. Den kompetence udvikler han, så de når længst muligt med deres potentialer. Det er ikke den samme situation, jeg som leder står med. Jeg står med et hold, der har grundlæggende faglige kompetencer, og hvor det at være holdspiller ikke har været et krav for at undervise.

Det giver udfordringer at få den tavse viden delt og sikre enighed om retning samtidig med, at man skal lære at lære.

Juelskjærs udsagn om at sikre medejerskab, hvor medarbejderne af egen fri vilje forpligter sig på den nye udfordring, vil for mig være en naturlig vej at gå.

Medejerskabet giver baggrund for at bruge de motorveje, der er ved at blive anlagt, men også have øje for den natur, der ikke har lidt for meget overlast af ombygningen, så der kan gøres ophold på solskinspletterne fra før: En rute med mange bakker og dale, hvor et tæt samarbejde er påkrævet.

Hvad gør jeg?

Mary Jo Hatch giver god mening at dykke ned i her for at afdække artefakterne og udfordre grundantagelser, så ledelsen gennem symbolerne klart udtrykker, hvor kompasnålen ønskes rettet mod fremad.

Gennem en målrettet narrativ praksis om skolens kultur med de gode historier som inspiration til skabelse af nye handlemuligheder og fælles forståelser håber jeg – sammen med medarbejderne – at finde vej. Det er for mig vigtigt, at de professionelle medarbejdere også frem-

adrettet får medindflydelse på deres egen hverdag med respekt for de rammer, der er sat politisk og mere lokalt. Sammen vil vi vælge en vej med smukke omgivelser og righoldige muligheder for at gøre en positiv forskel for folkeskolens mangfoldighed af elever.

ED SHEERAN

Af Lasse Irming, DUSleder og ansvarlig for kontaktklasserne Vodskov Skole

Ed Sheeran, er en 23 årig, bleg, fedladed, rødåret englænder, som regel med et fjoget grin. Han er usoigneret, har "morgenhår" og går sine egne veje. Han er svær at tage seriøs, når man kigger på ham. Men han er én af mine helte, for hans musik og ord taler deres eget sprog.

"I'M GONNA PICK UP THE PIECES, AND BUILD A LEGOHOUSE WHEN THINGS GO WRONG WE CAN KNOCK IT DOWN"

Ed Sheeran, 1. vers "Lego house"

Jeg nynner Ed Sheerans sang lavt for mig med skolereformen i tankerne: "*Vi kan bare skille det ad og starte forfra*". Jeg prøver at være cool, siger til dem, der stoler på mig, der hvor min mening har betydning: "*Det bli'r fedt det her!*" Så hvorfor den ængstelige fornemmelse i maven? Som visse andre ledere er jeg selvoptaget og narcissistisk anlagt. Det udmøntes ved, at jeg absolut hader at begå fejl.

Jeg står i et skisma. Jeg har været leder indenfor skolevæsenet i det fleste år af mit voksne liv, trods jeg er 37 år. Jeg har stillet mig op på skuldrene af, hvad der kan føles som kvælende rammer som arbejdstidsaftaler og folkeskolelovgivning og økonomiske prioriteringer med alle mine indestængte idealer og gøet: "*Hvis bare de gav mig frie hænder, så skulle jeg vise dem*". Mine hænder er frie, men frygten for at fejle binder dem igen. Frygten for at fejle, den tynger mig, for jeg har selvfølgelig en idé – jeg har mange idéer – men idéer er unuancerede, følelsesladede og ikke pragmatiske og gennemtænkte. De er ikke en plan. Det, jeg har brug for, er en plan; planer tager forbehold, konsekvensberegner og foregiver at være gennemtænkte – men reelt har jeg ikke behøvet dem i

mange år. Jeg lever af at sandsynliggøre, at det ønskede sker i situationen, for rammen har været ufravigelig og den overordnede kurs lagt – jeg er ikke en planlægger, jeg er problemløser og historiefortæller. Det uoverskuelige omfang af noget så stort som en skolereform, i hænderne på MIG! Jeg kan ikke lade være at tænke: Alle virker så fattede og målrettede i processen, inklusive mig selv – men jeg foregiver jo bare. Hold kæft mand, hvis det her går galt, tænker jeg for mig selv og prøver at dæmpe min ængstelighed ved at forsøge at tænke kreativt som min blegfede engelske helt: smide kontrollen og nynne: *“I´m gonna pick up the pieces(...).”*

Ovenstående er selvfølgelig en krystallisering af de myriader af tanker og følelser, jeg har været igennem, når jeg betragter den platform, jeg står på kanten af. Hvorfor så nervøs vil nogen måske spørge. Mit svar er: Fordi det er der god grund til. Der er rigtig meget på spil nu og risikoen til at få øje på. Politiske dagsordner, fagpolitiske agendaer, industrien af konsulenter med Master-grad og opefter, og et samfunds afventende – men vågne øje – hviler på os nu. Det er i sig selv en skræmmende tanke. Men det er ikke så meget forventningerne, der gør mig nervøs. Det er feltet, hvor de forskellige aktører kæmper om hegemoni i debatten, der hvor man forsøger at tage patent på begreber som ”god læring” og et ”godt børneliv”. Det er der, jeg bliver nervøs. I feltet hvor disse begreber bliver våben og endegyldige sandheder fremfor fortløbende diskussioner. Endegyldige sandheder tager ”Lego-klodser” ud af huset, men bygger ikke noget nyt med dem. De efterlader ”huller”, de roder på gulvet og efterlader mindre plads at lege på. Vi skal bygge noget nyt; vi skal turde bygge et hus med blå og røde og gule klodser i et usammenhængende mønster – vi skal bygge huset for at kunne flytte klodserne rundt, så de er pænt farvekoordinerede og redelige – hvis det da er det, der ønskes? At gøre noget forkert er trods alt at gøre noget, og denne ”æske Lego” kommer ikke med en systematisk 1-2-3 punkts vejledning. Når der ikke er et billede på æsken, der viser, hvordan det færdige Lego-hus skal se ud, kan man jo bygge det hus, man ønsker sig. Ingen har lavet en formfuldendt beskrivelse af huset, bare konturer. Vi sidder midt på gulvet i en stor bunke Lego i forskellige

størrelser og farver. Alle rundt om bunken af legoklodser bygger på deres lille hjørne af huset og tænker ikke på, om det skubber til de andres, for det er umådeligt svært at overskue en stor bunke legoklodser, som alle skal bruges og helst til at bygge noget nyt og pænt og helst i første forsøg – især når planen reelt tager form undervejs.

Jeg vil synge sangen færdig og bygge videre hen over sommeren, og når det bliver d. 1. august, vil jeg synge den forfra og forfra og forfra, alt imens jeg skiller nogle sektioner ad og samler dem igen. For ingen Lego-huse er mere rigtige end andre, men de sjoveste er dem, der forandres og afspejler det kreative potentiale i de små klodser med de ”skarpe kanter”, der gør ondt at træde på hver for sig, men som samlet kan skabe fantastiske universer.

FRA ET LEDERPERISKOP

af Erik Steffensen, viceleder Lyngbjerggårdskolen

Som friskoleleder var det umiddelbart fristende at læne sig lidt tilbage og udnytte friheden til på afstand at iagttage, hvorledes reform-stormen ”Christine” skabte turbulens i den kommunale grundskoleverden. Her kunne man så i læ for vindens rusken danne sig et overblik over, hvad der skete ”derude”, og hvilke konsekvenser dette over tid kunne få for ens egen skole. Man kunne endvidere udnytte den fornødne afstand til omhyggeligt at planlægge, hvorledes man sneg sig udenom orkanens følger, og man kunne – med dialogen som værktøj – samle sig om en modvind – et velfunderet og kvalificeret modspil med lokalt afklarede og samstemte veje mod den gode friskole.

Denne lidt tilbagelænedede tilgang til ”Christines” komme blev dog ikke mulig. Reformstormen overmandede os alle og blæste vinde, der hurtigt og voldsomt væltede alle læhegn. Som friskoleleder følte man derfor hurtigt nødvendigheden og vigtigheden i at finde de gode svar og i at positionere sig i forhold til reformens nye muligheder og krav.

Til trods for friskolens frihed til at gå sine egne veje, skaber reformen et indirekte pres på den frie skole. Dels tvinger den de frie skoler til at vælge/genvælge sig, så man sta-

dig formår – som loven kræver – ”at stå mål med” folkets skole. Dels tvinger den de frie skoler til hurtig handling, idet man på kort tid må præstere et modspil, som holder skolen i valgklasse, og som af skolekredsen opleves som et kvalificeret, tiltrækkende og stærkt alternativ til den fornyede folkeskole.

Som friskoleleder er den aktuelle opgave derfor at udvikle et meningsfyldt modspil, der matcher de kommunale tiltag, og som giver sine egne begrundede svar på den gode skole: Tiltag som formår at stå i forlængelse af eksisterende særegne skolekultur, og som passer med skolens værdier og identitet. Opgaven kompliceres dog betydeligt af en minister, som løbende sænker tilskuddet, og som presser udviklingsmulighederne, idet overleveringen af den nye mulighedsramme er ledsaget af krav om yderligere besparelser. Den aktuelle ledelsesopgave har derfor to ben: dels at udvikle skolens modspil til de kommunale forandringer og nyskabelser, dels at indføre besparelser som balancerer driften, og som finansierer udviklingstiltagenes merudgifter.

I ledelsen på Lyngbjerggårdskolen har vi udnyttet de forandrede vilkår som en naturlig platform til at drøfte, hvorvidt VORES skole skal tænkes og praktiseres anderledes. Dog har vi fastholdt friheden til at gå vores egne veje. Vi vil nødtigt styres udefra og helst vokse indefra, hvormed vi kun laver de ændringer, som vi selv tror på. Vores skoleudvikling sker derfor primært ud fra, hvad der hos os findes meningsfuldt, og hvad der i øvrigt kan harmonere med skolens værdigrundlag.

Udviklingsprocessen har meget naturlig krævet en rejse indad for, hvem er VI, og hvad vil VI med VORES skole? Ledelsesopgaven har derfor først og fremmest drejet sig om at søge dialogen ved at give plads for bestyrelsens og medarbejdernes holdninger. Dette for at fornemme ”de lokale vinde” og lære af mangfoldighedens stemmer. Dernæst har det handlet om at finde gode svar: Hvad gør DE? Hvad vil VI? Osv. Det har selvfølgelig været fokus på tænke nyt, men mest af alt på at udvikle og bevare det særegen gode, som netop kendetegner VORES skole.

For kompetent at kunne håndtere reformens storm og for

– i vindens susen – at kunne handle i overensstemmelse med eget ledelsesgrundlag, valgte vi i ledelsen meget tidligt at opstille ni overordnede ”vejvisere” for vores reformering.

De ni ”vejvisere” var følgende:

- Vi tror på, at skolens identitet og kultur er unik – derfor ønsker vi at udvikle skolen med stor respekt herfor
- Vi tror på, at udvikling skal ske via dialog – derfor lytter og samtaler vi, før vi beslutter og handler
- Vi tror på, at små skridt fremad sætter de bedste spor og gør det langt sværere at vælte
- Vi tror på, at tillid og faste aftaler for medarbejdernes opgaveløsning skaber kvalitet, engagement, arbejdsglæde og trivsel
- Vi tror på, at børn har brug for egentid og fritid – derfor er vi påpasselige med at stjæle af den
- Vi tror på, at forældreansvaret er vigtig for et godt skoleforløb – derfor ønsker vi, at det bevares
- Vi tror på, at hjemmearbejde og forberedelse kan gøre en positiv forskel for læreprocessen – dette gælder for både lærere og elever
- Vi tror på, at færre timer med høj kvalitet er bedre end mange timer med lav kvalitet.
- Vi tror på, at fysiske aktiviteter integreret i undervisningen og indlagt i timerne efter behov er god læringsstøtte

Når hverdagens fastfrosne struktur bliver sat til optøning, skaber det naturligvis utryghed. De ni ”vejvisere” havde derfor til mål at gøre ledelsen transparent, bevare tilliden og imødekomme en naturlig usikkerhed hos personalet.

Den største ledelsesudfordring, der har knyttet sig til reformprocessen, har været at balancere udviklingen, så man som leder ledte på vej, men også så man, via dialog

og involvering, satte sin organisation i scene og inddrog alle i de organisatoriske ændringer.

Som leder har det løbende været vigtigt at minde sig selv om, at nye ændringer ikke altid kan vurderes med gamle briller. Den nytænkende og fornyende leder kalder på egenskaber, der kan italesætte og "fremkalde" fremtiden for den enkelte, og som også kan forny den medarbejderbrille, hvormed verden iagttages og bedømmes. En ikke helt let opgave, der kræver, at man formår at tale så andre lytter samt at skabe de perspektivskift, der kan være nødvendige: herunder at man kan kommunikere sig til følgeskab, samstemthed og til en fælles tro på fremtiden.

Når man forandrer kravet til, hvorledes man løser skolens opgaver, tager man automatisk trykningen væk fra lærerne, hvormed der helt naturligt lykkes op for følelserne og ned for tilliden. Det har derfor været vigtigt at involvere alle i medskabelsen af det nye, men det har ligeledes været vigtigt at imødekomme de reaktioner, der naturligt nok følger med. Vel har der ikke været mange på vores skole, men man gennemgår næppe en reform på lykkelig vis, uden evnen til som leder at imødekomme, anerkende og regulere de følelser, der automatisk kommer i spil, når den velkendte hverdag væltes for efterfølgende at skulle genopbygges i ny stil.

På Lyngbjerggårdsskolen føler vi os efterhånden godt rustet til mødet med år 2014. Det er naturligvis et spændende og "anderledes" år, der venter forude. Især fordi vi bl.a. forøger fagtimetallet, indfører understøttende undervisning, ændrer rammerne for vores fritidsordning, binder lidt mere tid til samarbejde og fastlægger antallet af afleveringer i udskolingen. Men også fordi vi fortsat prioriterer en god fast forberedelsestid til alle undervisningstimer, bibeholder lærerens fleksible arbejdstid og sted samt fastholder vores mange ture og rejser. Blot et lille udsnit af de velovervejede "pust", der hos os har til mål at blæse en "medvind" og til at kvalificere vores skole til mødet med fremtiden.

I mit lederperspektiv bliver det helt afgørende for proces-

sen, at lærerne oplever meningsfuldhed i hverdagen og føler medindflydelse og medansvar for hverdagens forandringer. Desuden bliver ledelsens evne til at fornemme organisationen, lede på vej samt støtte op og coache helt afgørende for, hvorvidt man sammen lykkes med sine visioner. Det handler om at skabe en kultur, hvor man bevarer engagementet og sammen gør hinanden gode. En kultur hvor man i fællesskab finder handlekraft og handlekompentence til mødet med det nye. En kultur der stadig er præget af arbejdsglæde: ikke altid en let opgave, men bestemt en meget spændende opgave. God vind til jer alle.

AT REDUCERE KOMPLEKSITET OG HOLDE DE MANGE MULIGHEDER ÅBNE

af Anna Marie Nør Hansen, skoleleder Hou Skole

Efter mange overvejelser vender jeg konstant tilbage til dilemmaet: ønsket om og troen på nødvendigheden af medinddragelse og samtidig meget knappe og pressede tidsmæssige ressourcer for ledelse og personale. Det lyder som en alt for slidt frase, at vi ikke har tid nok, men netop dette forår kan jeg ikke finde et mere dækkende udtryk. Implementeringen af folkeskolereformen og nye arbejdstidsregler kan ikke adskilles, idet de nye arbejdstidsregler kræver beslutninger, der danner rammen om indholdet i folkeskolereformen, og medinddragelse kræver, at der kan findes tid til blot at mødes med lærere og pædagoger. Det er et tilbagevendende problem, at lærere og pædagoger har fri forskudt af hinanden, og det er ikke realistisk at pålægge medarbejdere ekstra arbejde og flere møder i det omfang, der er nødvendigt, hvis processen skal have sin tid. Samtidig må medarbejderne på en lille skole deltage i flere udvalg. Endelig kan reformen ikke håndteres som et hele, men må deles i flere processer: den understøttende undervisning, de eksterne samarbejdspartnere i den åbne skole, bevægelse i undervisningen, de nye fag osv. for ikke at tale om arbejdsfaciliteter, som følge af nye arbejdstidsregler. Alt sammen processer der skal finde sted parallelt med den daglige undervisning, langtids-sygemeldinger og den almindelige drift.

Folkeskolereformen er en stor, men velkommen forandring i den danske folkeskole. Af og til må radikale beslut-

ninger bringes i anvendelse for at skabe forandringer, der ikke "udvandes" undervejs i processen.

Folkeskolereformen i sig selv møder ikke markant modstand blandt mine medarbejdere, de nye arbejdstidsregler egentlig heller ikke, men implementeringsprocessen giver i perioder anledning til frustration. Og mere konkret er det måske mængden af informationer sammenholdt med stor usikkerhed og fraværet af tid til sammen at afklare usikkerheden, der giver anledning til utryghed blandt medarbejdere.

Folkeskolereformen åbner for at redefinere mange rutiner – også flere end vi kan overkomme at ændre på en gang.

Essensen af ovenstående er, at den ledelsesmæssige opgave kan beskrives som at reducere kompleksiteten og samtidig holde de mange muligheder reformen åbner for strukturelt og indholdsmæssigt åbne, så vi ikke bare "gør, som vi plejer".

Og hvad gør vi så?

I forbindelse med KLs konferencer i efteråret udarbejdede vi i ledelsesteamet en overordnet tids- og procesplan for foråret. Denne plan tager udgangspunkt i tre parallelle processer. 1) konkrete beslutninger for omsætning af reformen august 2014, 2) de kulturelle forandringer som følger af de ændrede arbejdstidsregler og 3) forandringer af ledelsesopgaven.

Konkret må vi konstatere, at vi med nød og næppe når at håndtere processerne under punkt 1.

Jævnlig møder med TR og AMR har vist sig effektive til at komme de fleste frustrationer blandt de øvrige medarbejdere i forkøbet, og faktum er, at vi har måttet reducere i omfanget af medinddragelse og tage ledelsesmæssige beslutninger, der kan tjene som udgangspunkt for et videre arbejde med implementering efter 1. august 2014. Beslutningerne har reduceret utrygheden blandt medarbejderne, har mindsket kompleksiteten, men opgaven er at holde de mange muligheder åbne, til vi får energi og overskud til at håndtere processerne lidt efter lidt.

AT SPIRE I FROSTVEJR

Af Marianne Uhrenholt, teamkoordinator (repræsenterer ikke en organisation som skribent), nu afdelingsleder ved Nibe Skole

...sådan er mange læreres opfattelse af lærergerningen i reformens udfoldelse i al dens forskellighed på hver enkelt skole. Kompleksiteten forøges - for nogle opleves den så voldsom, at jobbet overvejes. Usikkerhed på fremtiden gør lærere og pædagoger utrygge. Alligevel hilses mange af de ændringer, som reformen bibringer, velkomne. Ændrede tilgange til læreprocesser, mere samarbejde og nye rammer og muligheder omkring eleverne og deres læring er længe ventet. Men kompleksiteten har gjort sit indtog. Det har sin effekt fra næsten handlingslammelse og i nogle organisationer til målrettet og direktiv procesledelse i andre.

Set fra et ledelsessynspunkt er det en udfordring at håndtere og reducere kompleksiteten som grundvilkår for forandringsprocesserne. Organisationens rammer som sprænges. Den trygge lukkethed fortøner sig. Også ledelsen står i en kompleks situation med rammer, som løbende udmeldes over tid og et skoleår forude, som i al sin konkrethed skal formes, helst i arenaer, hvor opgaveusikkerheden, angsten forbundet med læringen kan italesættes med et minimum af hegemoni, hvor skyggetemaerne kan italesættes, og hvor flerstemmigheden kan trives. Brydningstid er forandringstid. Arbejdet med folkeskolereformen kan give mulighed for at iagttage ledelseslandskabet med et kartografisk blik, rhizomet, hvor overfladen er dybden. Den dialogiske mulighed må rammesættes således, at der skabes rum for resonans og licens til kritik, flerstemmige begreber som kan præge folkeskolen fremadrettet. Der er behov for faglig selvtillid blandt de medarbejdere, der skal realisere folkeskolereformens intentioner.

En konstruktiv implementeringsproces, som er kendetegnet ved, at medarbejderne gives mulighed for at imødekomme forandringen konstruktivt, må ledes frem i strømme af aktiviteter og processer, refleksioner over refleksioner og over tid.

Tid er en definerende faktor i denne organisatoriske læringsproces hen imod folkeskolereformens konkrete udformning. Læringsledelsen retter sit blik mod at gribe de emergende muligheder for læring samt de planlagte rum for læring på en måde, så der skabes fuldendte læringscykler, men tiden udfordrer dette perspektiv. Der skabes nye rum for læring, idet lærerne i langt højere grad vil være til stede i hinandens praksis, den situerede læring og for nye lærende praksisfællesskaber.

Det er vigtigt at huske på erfaringen. Den professionelle stolthed skal understøttes, og de gode erfaringer bringes i spil i den nye praksis.

Der følger et udbredt ledelsesansvar med folkeskolereformen. Ledelsen står med en beslutningsmagt, som er dikteret mere direktiv end traditionen er i den danske folkeskole. Det skal alle vænne sig til og lære at forvalte. En læreproces for såvel ledelse som medarbejdere. I denne forandringsproces har den oscillerende ledelses opmærksomhed på at skabe rammer for kollektiv fortolkning, resonansrummet og forståelsen for de multiple medlemsskaber afgørende betydning for, hvordan der sker en transmission og et paradigmeskifte i folkeskolen.

Men foråret er på vej. Jorden tør, og de lyse dage bliver længere. Såvel ledelse som medarbejdere arbejder på at finde ståsteder i reformens nye kår for vækst. Det bliver spændende at se til næste sommer, hvordan det gik med at spire i frostvejr.

REKOGNOSKERINGER

Af Mette Berntsen, SFOleder Hannæsskole

En sen aften - nogen ville kalde det nat - havnede jeg foran min computer. Jeg skulle lige "lande", før jeg gik i seng. Pludselig dukker følgende spørgsmål op: *Hvad er den/de største organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved skolereformen netop der, hvor du er? Hvad sætter du i værk?* – HJÆÆELLPPP – jeg forsøger febrilsk at holde igen – men hjernen er lettet på rekognosceringstogt. Jeg går i seng med hjernen flyvende! I løbet af natten og den efterfølgende tid præsenteres jeg for indsamlet data, som får en skeptisk modtagelse. Jeg forstyrres og forundres faktisk, hvorfor er det så svært at få samling på?

Hvornår er noget en udfordring? Hvorfor er det udfordrende at skulle skrive om udfordringer? Hvordan måler man størrelser på udfordringer? Er det, når det tager meget tid? Kræver mange overvejelser? Når det gør mig ked af det? Eller er det, når man bliver mest vred? Et polemisk svar kunne være: *"Det er netop der, hvor jeg ikke kan sætte noget i værk, at udfordringen er!"* Men så er det måske slet ikke en udfordring, men måske afmagt? Jeg er allerede helt forstummet og mistænker mig selv for at være havnet i en ledelsesmæssig synd – "kompleksitetsoptimering"! En alvorlig sag i tider, hvor forandringsrobusthedskompetencen måske er rigeligt udfordret.

For 2½ år siden sammenlagdes 2 skoler, og jeg fulgte med som en af "brikkerne" i en ny skole. En krævende proces som vel først i indeværende skoleår kan siges at være afsluttet. Jeg ser mennesker, som arbejder for og med hinanden. At bevare den "ånd" er vigtig – meget vigtig!

Jeg skal opsiges som SFO-leder. Grundlaget for en lederstilling skrider pga. kortere åbningstid og færre børn. Jeg er dybt engageret i udviklingen af vores nystartede skole. Men efter 26 år som leder, kan jeg så finde ud af at være almindelig pædagog i SFO, som også varetager understøttende undervisning? Det er en udfordring både på det professionelle, det personlige og det private plan. I sig selv komplekst at forudse, hvordan det får indflydelse. Jeg må overveje jobskifte, men jeg ville bare gerne være mere færdig og klar...

Jeg hører bekymrede udsagn fra skolens lærere og oplever, at de mennesker, som jeg synes yder en kæmpe indsats, føler sig mistænkeliggjorte og angrebet på deres faglige stolthed af "systemet". Hvordan bakker jeg dem op, uden at vi danner et klynkekor?

Jeg ser en nystartet skoleleder, som yder en næsten umenneskelig indsats med at holde os alle på sporet og konstruktive i vores indsats, samtidig med at hun også skal have en presset økonomi til at være grundlag for pædagogisk udvikling. Hvordan kan jeg supplere, så vi alle vokser med opgaven?

I min rekognoscering har jeg forsøgt at indkredse for at finde det centrale og når vist den erkendelse, at en udfordring netop er, at der er så meget, der er centralt, og det er centralt, at der er så meget – samtidigt! Jeg synes, det er spændende at udvikle. Barnet/eleven som udgangspunkt, at skabe helheder og sammenhænge, som skolereformen lægger op til, lyder yderst meningsfyldt. At der er noget stift og uflexibelt i kombinationen af læreres ”låste” tilstedeværelsestid og pædagogernes mere åbne, og deraf følgende mulighed for at skulle dække ”ydertider”, kan jeg ikke lade være med at ærgre mig over.

Jeg har nyligt afsluttet Diplom i Ledelse og har derigennem bearbejdet og forberedt forandringer. Men følelser er på spil, og jeg ved, at selvom det er både meningsfuldt og vellykket, det man havner i, så kan en form for sorg være blind passager. Man skal jo også give slip – og miste! I den altopslugende udviklingsånd er der ikke fokus på udviklingsreaktioner. Jeg søger undsætning og indfanges af et citat:

”JO MERE DER SKER I VERDEN, SOM TRÆNGER SIG IND PÅ EN, JO MERE KAN MAN TRÆNGE TIL AT RÅBE: TI STILLE ET ØJEBLIK, SÅ JEG KAN HØRE MIN EGEN SKÆBNE.”

Jacob Paludan

Måske er det den største udfordring og samtidig også det, jeg skal sætte i værk: at blive bedre til at høre mig selv? Mon det kræver, at rekognosceringspiloten skal videreuddannes i brug af lytteudstyr?

HVAD ER VIGTIGST?

Af Peter Rasmussen, skoleleder Vestbjerg Skole

Hvilke elementer i reformen er vigtigst at arbejde med? Alle, alle elementerne i skolereformen er vigtige, de skal ses i sammenhæng. Derfor er vores første fokus at skabe en ramme, der kan rumme reformens elementer.

Her forinden er det værd at nævne, at selve processen omkring implementering af folkeskolereform må siges at trække på forandningsledelse. Her hos os er den gennemgående model Leminiskaten; en simpel, men også billedskabende model. Ikke at det løser udfordringen, da mange aktører søger forståelse for reformen gennem nuværende kontekst. Derfor skal rammen redefineres for at skabe en ny kontekst.

Det handler derfor om rammen for iværksættelse af implementeringsprocessen, hvor konteksten er relativt afklaret, og herfra kan udviklingsprocessen faciliteres.

Jeg vil nævne et af rammelementerne: Skolereformen giver tre overordnede mål, her har jeg fokus på første mål: **Folkeskolen skal udfordre alle elever, så de bliver så dygtige, de kan.** Og det betyder konkret, at vi nu skal have fokus på, hvad den enkelte faktisk lærer. For at kunne netop dette introduceres begreber som læringsmål, læringsamtaler, feedbackmodeller osv., dvs. metoder der tager udgangspunkt i nyere generel viden. M.a.o. skal vi etablere en forandring, hvor vi tænker ”læring” frem for undervisning. Og det skal der skabes rammer for: Rammer der ikke er her i dag. Dvs. vores udfordring rummer nytænkning ind i vores pædagogiske platform, reorganisering af praksis, videreudvikling af teamsamarbejdet og etablering af en ny ledelsespraksis.

Men tiden er ganske knap. Derfor har det været essentielt at holde fokus på, at den overordnede ramme både kan trække på hidtidig viden og praksis, samtidig med at der indføres nyt. Og opgaven er bestemt ikke løst, men vi har igangsat en proces, der skal følges tæt igennem implementeringens faser. Og implementeringsprocessen er derfor formelt inddelt i tre faser, således at de nødvendige værktøjer er til stede ved næste trinelement.

Vi iværksætter følgende i løbet af fase 1:

Ressourcecenter: Samler elevdata som danner grundlag for et datablad, der igen giver mulighed for, at de enkelte team og læringsansvarlige kan etablere læringsprofiler på de enkelte elever, som igen danner grundlag for læringsamtaler og forældreinvolvering. Herved opstår den enkeltes læringsplan, som rummer læringsmål og

danner grundlag for evaluering. Igen dannes der grundlag for videreudviklingen af vores pædagogiske platform. Opgaven i fase 1 er konkret at etablere grundlaget for læringsplaner og læringsprofiler.

Faglige fora: Alle team er repræsenterede i faglige fora, der har til opgave at beskrive en faglig progression, oversætte fællesmål, udvælge materialer og videndele.

Læringsansvarlige: Det pædagogiske personale bliver også læringsansvarligt for en gruppe elever. Det er den læringsansvarliges opgave at føre den enkelte elevs læringsplan, samarbejde med hjemmene og teamet.

PLC: År 1 har vores it og bibliotek fået en særlig opgave. De skal udvikle den videndelingsplatform, som de faglige fora skal bruge.

Teamsamarbejde: Der skabes team med fælles opgaveløsning og fælles ansvar for teamets virksomhed.

Ny ledelse: Som ledelse skal vi understøtte nævnte processer. Derfor er vores opgavefordeling og roller ændret. Vi skaber rum for at have fokus herpå frem for enkeltsager og administration.

Tiltagene hænger sammen således, at personalet kan fokusere på kerneopgaven: at facilitere læring for eleverne og implementering af forandringer. Og lige nu er vi midt i processen.

PORTEN MELLEMLILKÅRSRUMMET OG MULIGHEDERNES LAND

Af Tina Westergaard, skoleleder Hurup Skole

I oktober sidste år stod jeg som nyansat skoleleder ved en af kommunens største skoler. Mit opdrag var implementering af en reform, og mit ærinde var levendegørelse af dens intention. Med mig havde jeg det, jeg selv syntes, var

en invitation til den enkelte om involvering i mulighedernes land.

Vel vidende om, at frustration, usikkerhed og modstand ville være medspillere i den improvisationsproces, det uundgåeligt ville blive – sammen at skulle afsøge mulighederne i den nye skole – vovede jeg alligevel med åbne arme og i tillid til, at der foran mig sad 60 medspillere at byde op til fælles favntag med fremtiden for folkets skole. Hvad jeg manglede i mit kendskab til skolens værdier, kulturer og læringsfællesskaber, mente jeg at have under mig som et trygt og solidt fundament af læst, erfaret og erkendt viden om forandring, kultur og læreprocesser. Skolen og dens fremtid var fremmed land, men jeg følte mig klædt på til forandring, læring, aflæring og omlæring i både loop, dobbeltloop og 3. ordens læring.

Jeg blev klædt af og fik mit lederlivs største mavepumper. Mine første reformskridt måtte jeg tage nøgen og alene, i stiv modvind og stort set ude af stand til at trække vejret. Eneste tro følgesvend var min konstante tvivl på, om jeg overhovedet duede som leder. Min forestilling om ledelse, som det at gå forrest i en søgeproces gennem mulighedernes land, viste sig blot at være det den var, en forestilling. Forrest forudsætter følge, og det havde jeg ikke. Hvordan kunne jeg, der ikke var i stand til at skabe følge, lede?

De, der skulle følge mig, stod lamslåede, sårede og vrede i vilkårsrummet. Spørgsmålet var derfor ikke længere, hvor skal vi hen, og hvordan kommer vi det, men derimod, hvor er mine følgere, hvem er de, og hvori består deres behov, håb og frygt?

Mange nærværende, øjenåbnende og lærerige medarbejdersamtaler, fællesmøder og teamdrøftelser senere har jeg atter genvundet pusten.

Porten mellem vilkårsrummet og mulighedernes land ser ud til at være gjort af usikkerhed og spørgsmål, og beslutninger ser ud til at være løsenet. Lederen må beslutte

sig, hvis jeg skal involvere mig. Jeg bestræber mig på at træffe beslutninger, der skaber trygge rammer inden for hvilke, der er rum og ikke mindst tid til dialog, kritik og forhandling for på den baggrund at kunne træffe yderligere beslutninger. Beslutninger, der er med til at forme scenarier, som vi kan se os selv leve og reformeres i som forudsætning for, at vi kan levendegøre reformen.

Vi har ikke arbejdsgrupper, tænketanke, pilotprojekter eller reformimplementeringsteam, men, i et tæt samarbejde med mit ledelsesteam, bestræber jeg mig på at være så åben og responsiv som overhovedet muligt og opsamle, hvad der end emergerer af mine beslutninger og tiltag og gøre dette til genstand for videre tiltag. Tiltag som så igen trykprøves i medarbejdersamtaler, på fællesmøder og i teamdrøftelser med rum for kritik og forhandling.

Der er således ikke tale om, at den enkelte skal knytte an til mine beslutninger, men om forhandlede og cirkulære beslutningsprocesser, hvori jeg søger at opfange det af det, der emergerer af min beslutning, der understøtter levendegørelsen af reformen og på den baggrund træffe yderligere beslutning. Målet er ikke, at den enkelte involverer sig, men at jeg i min beslutningsproces involverer den enkelte.

Mere end at skabe følgeskab fra A til B, er det skabelsen af det trygge rum mellem A og B, hvor dialog, forhandling og beslutningsproces kan finde sted, der optager mig.

Ting skal forhandles, og ting tager tid.

