



alt mellem himmel og jord

Skoler kan udvikle sig gennem teams og netværk. For at der skal ske forandring, skal alle se sig selv som en del af processen. Desuden er vedholdende og opfølgende ledelse helt nødvendig...





Inspiration fra Essunga

I ledelsesteamet er man desuden optaget af det arbejde, der er lavet med skoleudvikling i Essunga kommune, hvor lærere, kommune og forskere dannede nye netværk og samarbejder omkring det at udvikle bl.a. Nossebro skole (se s. 38 ff.). Ligesom ledelsen på Nossebro skole er Merete og hendes ledelsesteam optaget af, hvordan man kontinuerligt udvikler de lærere, man har og hvordan man som skole ved nogle gange at gøre noget nyt, indenfor de ressourcer man nu engang har, kan være med til at præge udviklingen mod en mere inkluderende og faglig skole.

"Nossebro skoles få, men klare mål har vi gjort til vores, og de gør det det tydeligt og klart, hvad det er den enkelte lærer eller pædagog skal arbejde hen imod, fortæller Merete Haugaard Jensen:

- > Alle elever skal kunne klare målene
- > Alle elever skal lykkes i klasseværelset
- > Alle elever skal være inkluderet

Merete fortæller videre, at skolen også er optaget af skoleudviklingen i Essunga kommune, fordi det kommer på samme tidspunkt som hele snakken om Canada (Ontario) og om Capacity Building generelt. Netop "Capacity Building" er for Merete og resten af hendes ledelsesteam, blevet en vigtig måde at forstå og tilgå skoleudvikling på fremadrettet. Kapaci-

tetsopbygning indbefatter bl.a. udvikling af viden, færdigheder og forpligtelser blandt skolens pædagogiske medarbejdere. Det indebærer også øgede muligheder for at man på alle niveauer af skolens praksis kan have fokus på at lære af og med hinanden. Målet med dette er kort fortalt bedre læring for alle elever.

Med afsæt i denne udvikling er man på skolen pt. i færd med at lave en organisering, der gør det muligt for den enkelte lærer at "booke" en kollega til individuel sparring på forskellige områder. Ni lærere er i dette nye initiativ valgt som ressourcelærere. "Hensigten er her at skabe et mere intimt rum for kollegial sparring. Sparringen kan eksempelvis gå på, at den enkelte lærer bliver dygtigere til noget – en form for kollegial mesterlære", fortæller Merete og fortsætter:

"Vi tror på Sofiendalskolen på, at der blandt kollegiale netværk og samarbejder gemmer sig mange ressourcer, som er vigtigt at få sat i spil. Dette hænger på mange måder sammen med at vi også må tænke i andre baner, når der ikke altid er penge til efteruddannelse ud af huset. Derfor har et begreb som viden-deling fået en enorm betydning. **At dele viden har været noget, vi har skullet opbygge i vores kultur. Det er helt fantastisk, hvordan der i dag deles viden både lærere og teams imellem".**

Skolen har desuden ansat en undervisningsvejleder med en mastergrad i lærerprocesser, hvis funktion skal afløse skolens nedlagte kompetencecenter. Dette har betydet at hjælp til børn med særlige behov fremadrettet skal gives ude i den enkelte klasse – også her er det fællesskabet og det at lære sammen med andre, der er vigtigt.

Netværkssamarbejde

Siden foråret 2012 har Meretes ledelsesteam i tråd med deres interesse for skoleudviklingen deltaget i "Nordic Capacity Building Network", der er startet op af Aalborg Universitet. I netværket deltager skoleledere og forskere fra Danmark, Norge og Sverige. Deltagerne i netværket har i samarbejde med hinanden, valgt at fokusere på følgende tre områder:

- > Ledelsernes udfordringer
- > Inklusionens succes

- > Kortlægninger til brug for skolernes strategiske satsninger og pædagogiske udvikling

Via dette netværk kommer bl.a. inspiration og sparring hos de andre deltagende skoleledelser i netværket.

"Netværk gør det generelt muligt at trække på og blive inspireret af andres viden, erfaringer og tanker. Vi er som skole med i mange værdifulde netværk, som vi sætter meget pris på. På den måde kommer vi som ledere udover kommunegrænsen, dette er vigtigt for engang imellem at se og opleve noget nyt, desuden er det også en stor kvalitet at vi via dette netværk har kontakt til forskningsmiljøer og forskere, der beskæftiger sig med læring og skoleudvikling", fortæller Merete Haugaard Jensen.

"Vi er aldrig sammen i netværket, uden at der er en eller to forskere med, som er kommet et stykke videre. Det gør at vi pludselig som ledere kan koble vores dagligdag op på noget, vi får ny viden og nye ideer. Det er det, der rykker, og som gør at vi føler, at vi kommer et stykke videre", siger Merete.

Kunsten er dog at få forskningsviden formidlet ned i praksis, samt også på sigt at udvikle forskningsinitiativer, der er tættere på praksis. "Vi er kommet til, at vi som skole nu tror på forskningen, det næste vi skal have lagt an til, er at forskeren kommer ud i klasserummet".

"Det er mødet mellem menneskene, der gør, at tingene sker. Det er derfor i samarbejdet i teams og netværk at megen skoleudvikling sker. Vi er eksempelvis lige blevet inviteret ind i et samarbejde med Nossebro skole om et "søsterpartnerskab" i forbindelse med professor Bengt Perssons forskning om inkluderende læringsmiljøer. Det er en invitation, vi er meget glade og stolte over, og som på sigt kan bringe nye spændende samarbejder og netværk med sig", slutter Merete Haugaard. ▶

Reference

T. Nordahl: "Dette vet vi om pedagogisk analyse - beskrivelse av en pedagogisk analysemodell til bruk i grunnskolen", Gyldendal Akademisk, Oslo 2012.

fakta

Sofiendalskolen

- > Ligger i det sydvestlige Aalborg
- > En moderne tresporet skole
- > 0.-10. årgang og specialklasser
- > Ca. 639 elever,
- > 65 lærere og 30 pædagoger

Det første, der møder én, når man træder ind af hovedindgangen på Sofiendalskolen i Aalborg, er en stor mands-høj, blå port i keramik.

Porten er lavet af keramikeren Peter Lange i samarbejde med en af skolens 5. klasser, den bærer navnet "forandringens port".

For skoleleder Merete Haugaard Jensen, som *Plenum* har sat i stævne til en snak om skoleudvikling og om skolens deltagelse i "Nordic Capacity Building Network" (se s. 41), symboliserer forandringens port mange ting. Ifølge Merete kan porten både være et billede på den udvikling, man som enkelt elev skal gennemgå i sin skoletid fra 0.-9. klasse,

samt et billede på skolen som en dynamisk størrelse, der i sig selv er i konstant forandring, og som må følge med tiden og det omgivende samfund.

For Meretes vedkommende startede udviklingen af Sofiendalskolen i 1997, da hun blev ansat som skoleinspektør. Det første udviklingsarbejde, hun var med til at starte, var "Det gode teamsamarbejde". Dette udviklingsarbejde har været essentielt for skolen, og teamsamarbejdet er i dag en vigtig del af skolens fundament og måde at organisere sig på. "Skolen er i dag i høj grad præget af netværkstanken, hvor teamsamarbejde, videndeling og videnledelse vigtige elementer", fortæller Merete.

Som leder indgår hun selv i et ledelsesteam med skolens viceinspektør, en

afdelingsleder og en DUS-fællesleder (SFO). Dette ledelsesteam arbejder i fællesskab med udviklingspunkter fra både skole- og fritidsdelen, og alle i teamet har et ansvar for at lede skolen pædagogisk.

"Selvom vi i vores ledelsesteam har fordelt mange ansvarsområder imellem os, så kan vi i mange situationer lappe ind over hinanden", fortæller Merete.

"I ledelsesteamet er vi enige om at give lærerne plads til at arbejde og udvikle sig. Vi er gode til at lægge de lange skinner ud, men altid så de pædagogiske medarbejdere kan se, hvor vi er på vej hen. Vi har megen tillid til at folk gør deres bedste", understreger hun.

En vigtig opgave for ledelsesteamet er kontinuerligt at være med til at skabe rammerne for, at det teamsamarbejde som startede i 1997, fortsat udvikles og vedligeholdes. Dette er bl.a. sket gennem lærerteamets arbejde med Thomas Nordahls pædagogiske analysemodel. Via arbejdet med den, også kaldet LP-modellen, arbejder lærerne i teams med udfordringer fra deres egen pædagogiske praksis. Merete fortæller, at der via dette arbejde langsomt er blevet skabt en kultur, hvor man som lærer tør sætte sig selv mere i spil og snakke med hinanden om at "måske er jeg selv en del af løsningen". ▶

