Inddragelse af professionelles viden i skolens udvikling

– Fire skolers erfaringer med forskellige metoder til gode dialog- og inddragelsesprocesser

Fremfærd Børn

Indhold

Indledning 3
Projektet 4
Skole 1 – Aktiv lytning giver bedre dialog 5
Skole 2 – Drejebog til mål, mening og retning 8
Skole 3 – Et kig ud i fremtiden giver mål og retning 11
Skole 4 – Fair proces med tydelige beslutninger 15
Opmærksomhedspunkter 18

Redaktion: Kirsten Weiss
Foto: Line Arnmark, I-Stock, Colourbox

Grafisk design: KL's Trykkeri

Indledning

- Hvordan styrker man inddragelsen af de professionelles viden i skolens udvikling?
- Hvilke processer fremmer, at medarbejderne oplever involvering og medindflydelse på opgaveløsningen i relation til skolens udvikling?

Spørgsmålene er centrale for udviklingen af folkeskolen, for elevernes læring og trivsel, og for medarbejdernes engagement og muligheder for at bringe deres kompetencer og evner i spil. Vi ved, at medarbejdere med medindflydelse tager medejerskab til skolens udvikling, og derfor er det vigtigt at udvikle og styrke de professionelle dialoger omkring den enkelte skoles pædagogiske udvikling.

Men hvordan gør man det bedst? Og kan vi lære noget af de skoler, der eksperimenterer med nye dialogformer og aktiverer de professionelles viden og erfaringer i skolens udviklingsprocesser?

De spørgsmål giver projektet 'Styrket inddragelse af de professionelles viden i skolens udvikling' nogle svar på. Projektet, der er igangsat af Danmarks Lærerforening, BUPL og KL med sparring fra Skolelederforeningen undersøger, hvilke organiseringer, processer og dialogformer, som fremmer en tillidsbaseret dialog- og feedbackkultur om skolens pædagogiske udvikling. Projektet har undersøgt de professionelle dialoger mellem skolechefer og skoleledere, skoleledere og medarbejdere og medarbejdere imellem. Konkluderer, at god dialog og gennemsigtige beslutningsprocesser understøtter både udviklingen af skolens pædagogiske praksis og de professionelles motivation, arbejdsglæde og oplevelse af at kunne løfte kerneopgaven. Den afsluttende rapport fra dette partsprojekt er på over 100 sider og indeholder megen interessant og nyttig viden. For at sikre, at denne viden kommer så bredt ud som muligt - til både kommuner, ledelser og medarbejdere på skolerne - har vi fået udarbejdet denne publikation. Publikationen opsummerer projektet og de opmærksomhedspunkter, som skoler med fordel kan have fokus på i arbejdet omkring en styrket inddragelse af de professionelles viden i skolens udvikling. Og så sættes der særligt fokus på fire skolers erfaringer med at bruge forskellige metoder til at udvikle gode dialogprocesser. Tak til alle de medvirkende kommuner og skoler. Også en stor tak til chefkonsulent Line Arnmark, Københavns Professionshøjskole, som har gennemført projektet for parterne og skrevet rapporten.

Vi håber, at I som læsere bliver inspireret til og nysgerrige på, hvordan I kan arbejde med at videreudvikle de professionelle dialoger hos jer lokalt.

God læselyst!
Med venlig hilsen

DLF
BUPL
KL
Skolelederforeningen

Projektet

To faser: Emperiindsamling og afprøvning
Projektet 'Styrket inddragelse af de professionelles viden i skolens udvikling' er inddelt i to faser – en første fase med indsamling af empiri, eksempler på gode metoder, praksisser og erfaringer med professionelle dialoger på 13 folkeskoler fordelt over hele landet, og en anden fase med afprøvning af fundene fra fase 1.

Ønsket i fase 1 har været at identificere konkrete eksempler fra skolernes hverdag, hvor medarbejderne oplever involvering og medindflydelse på måder, der fremmer deres motivation og ejerskab til skolens pædagogiske udvikling og til opgaven omkring elevernes læring, trivsel og udvikling. Resultatet af empiriindsamlingen fra de 13 skoler er 12 temaer som uanset lokale forhold i kommunerne eller på skoler, er væsentlige i understøttelsen af en tillidsbaseret og involverende samarbejdskultur. Ni af de identificerede temaer omhandler skolens interne forhold. Det gælder følgende:
I projektets fase 2, som er i fokus i denne publikation, undersøges det, om resultaterne fra fase 1 er generaliserbare og opleves som værdiskabende og meningsfulde på fire andre folkeskoler.

Fire skoler fra fire kommuner arbejdede derfor i fire måneder med at afprøve et eller flere af de ni temaer, som projektets fase 1 identificerede. Fokus i fase 2 var skolernes interne processer og lederes og medarbejderes erfaringer og oplevelser. Metoderne blev her skræddersyet til den enkelte skoles særlige ønsker og behov, med overordnet fokus på dialog- og involveringsprocesser, kortlægningsøvelser og sparringssamtaler.

De fire skolers forløb og erfaringer beskrives i fire fortællinger med fokus på:
Baggrund for valget – Sådan arbejder skolen
Metoder og øvelser – Resultater og erfaringer

Projektets fire succeskriterier:
1) At udvikle og indsamle viden om, hvordan man via en styrkelse af professionelle dialoger mellem ledelse og medarbejdere samt medarbejdere imellem kan videreudvikle en kultur, der understøtter såvel undervisning, læring og trivsel som arbejdsmiljø på skolerne.
2) At indkredse generaliserbar viden om processer, der fremmer, at medarbejderne oplever involvering og medindflydelse på opgaveløsningen i relation til skolens udvikling.
3) At undersøge om erfaringer fra de deltagende skoler i fase 1 af projektet kan overføres til og skabe værdi for skoler i fase 2.
4) At få spredt den nye viden til skoler og kommuner i hele landet.

Generelle erfaringer er herefter opsamlet i fire opmærksomhedspunkter, som går på tværs af den enkelte skoles oplevelser i processen. Se side 19.

9 temaer der vedrører skolens interne forhold
- Et aktivt værdigrundlag
- En retningssættende og prioriterende ledelse
- Samarbejdet i MED/TRIO
- Teamsamarbejdet
- Samarbejdet mellem pædagoger/pædagogmedhjælpere og lærere om kerneopgaven
- Skolens beslutningsprocesser
- Dialogkultur og redskaber til understøttelse af dialog
- Evalueringskultur og fokus på kapacitetsopbygning.
- Faglig ledelse

Tre temaer vedrører de rammer og relationer, som kendetegner forholdet mellem skoleledelser og skoleforvaltninger.
- Rammestyring og det decentrale råderum
- Lærende samtaler i ledelsesstrengen
- Samarbejde med skolens omverden.

De mørkere kasser markerer de temaer som de fire kommuner har valgt at arbejde med.

Skole 1
Aktiv lytning giver bedre dialog

Tema: "En retningssættende og prioriterende ledelse" og styrket kvalitet i skolens beslutningsprocesser".

Baggrund: Skolens ledelsesteam ønsker at undersøge, hvor "kæden hopper af" i kommunikationen om skolens strategiske udviklingsindsatser. Ledelse og medarbejdere har ikke samme oplevelse af klar og transparent kommunikation, og skolen ønsker derfor at undersøge, hvordan man kan styrke medarbejdernes oplevelse af mulighed for reel indflydelse, medbestemmelse og medejerskab.

Sådan arbejder skolen: Skolens ledelse konkluderer efter den indledende dialog, at kommunikationen er udfordret af, at ledelsesteamet på de indre linjer er for tyndt koordineret. Ledelsen har derfor svært ved at lede med fælles retning.

> *"Vi fik øje på, at det var tydeligt, at vi ikke er koordineret nok i dybden. Vi er mest af alt koordineret med os selv. Det gik op for os, at vi tit går fra møder med en uklarhed om, hvad vi er blevet enige om og har besluttet. Vi er ikke koordinerede på mellemregningerne og refleksionerne, men måske nok på det lavpraktiske. Og når så medarbejdere udfordrer os eller spørger dybere ind, så udlægger vi teksten med afsæt i egen fortolkning af beslutningen"*

Metode/øvelse: SMTTE-analyse
Ledelsesteamet vælger at arbejde med en SMTTE-analyse af ledelsens egen arbejdskultur. SMTTE står for:

- Sammenhæng (kontekst/relation til andet)
- Mål
- Tiltag
- Tegn (ønsket adfærd)
- Evaluering

Modellen er et redskab til analyse, afklaring og strategisk planlægning og tager det udvalgte problem eller tema, gruppen vælger at arbejde med under behandling via ovenstående fem dimensioner. Ofte arbejdes der med analysen i stort format, fx på store papirark, som giver overblik for alle mødedeltagere.

"Det visuelle overblik er super. Det giver et rigtig godt overblik. Vi har tidligere brugt det i vores lederdage, men vi gør det ikke i hverdagsmøderne".

Ledelsen udstikker efter analysen fire mål:

1. Tid til fælles refleksion
2. Styrkelse af teamets beslutningskapital
3. Oversættelse af beslutninger til konkret praksis
4. Styrkelse af tilbageløb mellem den enkelte leder og ledelsesteamet.

Under hvert mål beskriver ledelsen konkrete initiativer, fx at sætte plads af til ledermøder og lederdage i årsplanen. At genbesøge tidligere "lederløfter". Og at aftale en praksis, hvor fælles beslutninger ledsages af en drøftelse af, "hvad dette kræver af mig?".

Ledelsesteamet vælger derefter at mødes med MED-udvalget. Her er hensigten at lytte og blive klogere på medarbejdernes oplevelse af kommunikationen om skolens udviklingsretning. Herunder om beslutningsprocesserne er tilstrækkeligt tydelige og kvalificerede.

Metode/øvelse: I akvariet/Fish bowl
På mødet med MED-udvalgsmødet benytter man sig af en 'fish bowl' -øvelse. I øvelsen taler medarbejderne først sammen om deres oplevelser og perspektiver, mens lederne lytter. Samtalerne forgår uden afbrydelser eller kommentarer, og ledelsen sidder med ryggen til og lytter til dialogen. Meningen med øvelsen er at understøtte aktiv lytning og sikre opmærksomhed om andre perspektiver end ens egne.

Medarbejderne taler blandt andet om, at udvikling på skolen ofte sker ved at små grupper tager fat i ledelsen og løber med mindre projekter. Måske skal flere små grupper have ejerskab? For de små udvalgs drøftelser og perspektiver når ofte ikke langt nok ud i organisationen. Desuden bør beslutningsgange blive mere transparente, så man som menig medarbejder bedre forstår de beslutninger, som træffes. Ledelsen lytter og drøfter bagefter medarbejdernes perspektiver. De beslutter at tage medarbejdernes input med sig og på næste MED-møde komme med forslag, der kan styrke skolens retning, prioritering og beslutningsprocesser.

Akvarie/Fish bowl-metoden gav anledning til disse refleksioner hos medarbejderne:

- Flere kom til orde, og samtalen blev mere nuanceret.
- Der blev lyttet aktivt, i et refleksivt rum.
- Processen er god og kan fremover bruges i MED-udvalgets udviklingsdialoger.
- Det er vigtigt, at modellen følges helt skarpt. Fortællingerne tyndes ud, hvis der går for lang tid mellem dialog og feedback.
- Øvelser af denne type vil nok dele vandene – mellem deltagere, der oplever, at de får mulighed for at bidrage og medskabe, og deltagere, der oplever, at dialogen styres for stramt, og at modellen ikke giver plads til mere direkte og ikke-filtreret kritik og frustration. Dialoger af denne type skal derfor doseres rigtigt.

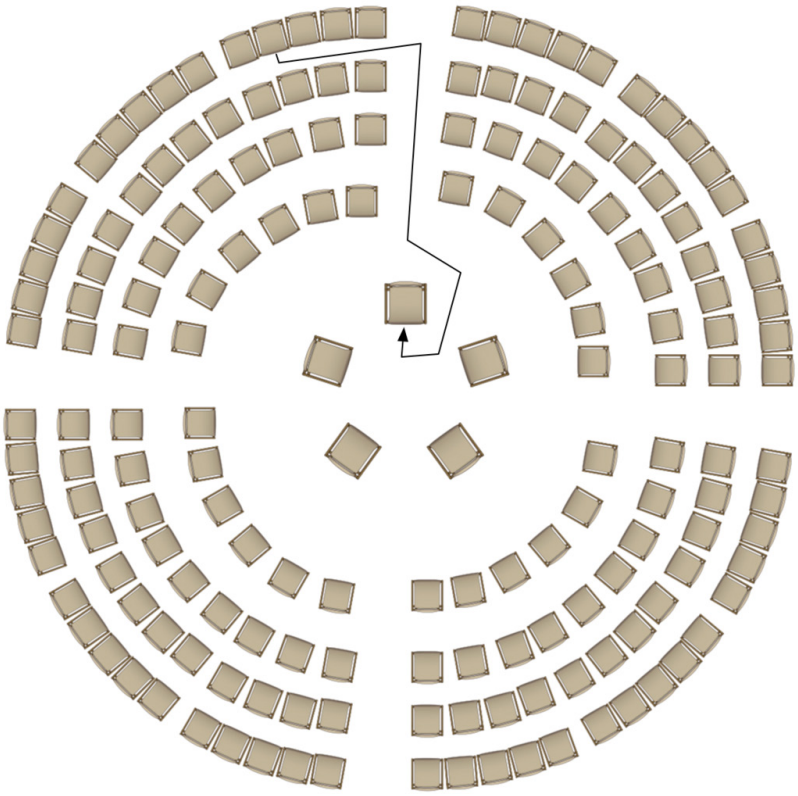
Ledelsens oplevelser af processen:

- Dialogerne er værdifulde og giver et sjældent og kærkomment indblik i medarbejdernes oplevelse af ledelsens arbejde.
- Forløbet er udfordrende, fordi man som ledelse er "til eksamen", fx i 'fish bowl'-dialogen, som er både givende men også udfordrende. Givende, fordi man tvinges til at lytte aktivt til andres oplevelse og perspektiver. Udfordrende, fordi modellen ikke umiddelbart giver mulighed for at forklare sig eller uddybe, hvis man føler sig misforstået.

Hvis du vil vide mere

Ovenstående har givet en helt kort introduktion til metoden og en skoles erfaringer hermed. Prøv at google "SMTTE metoden", så finder du yderligere beskrivelser, små filmklip mv. der fortæller om metoden.

Illustration af Akvarie/Fish bowl-metoden



Metode/øvelse: Evaluering og feedback
Ledelsen evaluerer på et ledermøde MED-mødet i en feedback-proces. Processen tager afsæt i denne skabelon:

Egen refleksion	Hvad virkede godt?	Hvad kan forbedres?
Observation	Hvad synes du virkede godt?	Hvad kunne du tænke dig at forbedre/gøre anderledes?
Effekt	Hvilken effekt oplevede du, at det havde på mødet?	Hvilken effekt tror du, det vil have?

"Feedback-skabelonen var jeg rigtig glad for. Det giver det nødvendige stillads til dialogerne og hjælper til at holde fokus på at snakke om det rigtige."

På det næste MED-møde præsenterer ledelsen sine forslag til at støtte tydelighed om skolens udviklingsretning og bedre beslutningsprocesser. Dialogen her munder ud i tre forslag:

1. Uformelle møder. Fx sofamøder, hvor ledelsen og tovholdere på udviklingsindsatser står til rådighed for dialog og spørgsmål.
2. Bedre visuel kommunikation. Skolens store udviklingsprocesser kan også slås op på opslagstavlen i medarbejderrummet.
3. Bedre forankring af skolens udviklingstiltag i de koordinerede organer. En tovholder fra medarbejdergruppen kobles på alle udviklingstiltag, så ejerskabet flyttes fra ledelsen og bredere ud i organisationen.

Resultater og erfaringer:
Hvad tager medarbejdere og ledere med sig i forhold til at arbejde videre med at udvikle en stærk, tillidsbaseret og involverende samarbejdskultur på skolen?

- Både ledere og medarbejdere oplever et stort behov for at arbejde videre med temaerne. De ses som afgørende for medarbejdernes oplevelse af medbestemmelse og medejerskab.

- For ledelsen er det en positiv oplevelse at høre medarbejderne kommunikere deres perspektiv.
- Dialogen og de valgte metoder giver gode input, som fremover kan kvalificere ledelsens perspektiv.
- Det er en klar erkendelse, at bedre både formelle og uformelle dialoger kan styrke det nødvendige ejerskab til skolens indsatser. Tovholder og medarbejderinvolvering er vigtig.
- Medarbejderne fremhæver især de uformelle dialoger, bedre tilgang til ledelsen og mulighed for at stille spørgsmål.
- Skolens "rugbrødsmotorer" skal mobiliseres, så udviklingsindsatser forankres bedre og ikke bare bæres af ildsjælene, og de der sidder i udvalgene.

"Vi skal øve os i at være mere transparente i de processer, vi sætter i gang, og gå mere i detaljer med målene og delprocesser."

Hvis du vil vide mere
Ovenstående har givet en helt kort introduktion til metoden og en skoles erfaringer hermed. Prøv at google "feed back metode", så finder du yderligere beskrivelser, små filmklip mv., der fortæller om metoden.

Skole 2
Drejebog til mål, mening og retning

Tema: Dialogkultur og redskaber til understøttelse af dialog

Baggrund: Skolens nye ledelse vil gerne friholde medarbejderne for opgaver, der gør stort indhug i den knappe forberedelsestid. Derfor har ledelsen etableret en fælles ledelsespraksis med stor opmærksomhed på at aflaste medarbejderne. Medarbejderne giver dog udtryk for, at de ikke nødvendigvis oplever det som særligt meningsfuldt, når ledelsen "forbager". De savner tværtimod at blive involveret. Ledelsen ønsker derfor at udvikle en mere samarbejdende mødekultur, hvor medarbejderne kan sætte flere aftryk på skolens udvikling, og samarbejdet styrkes.

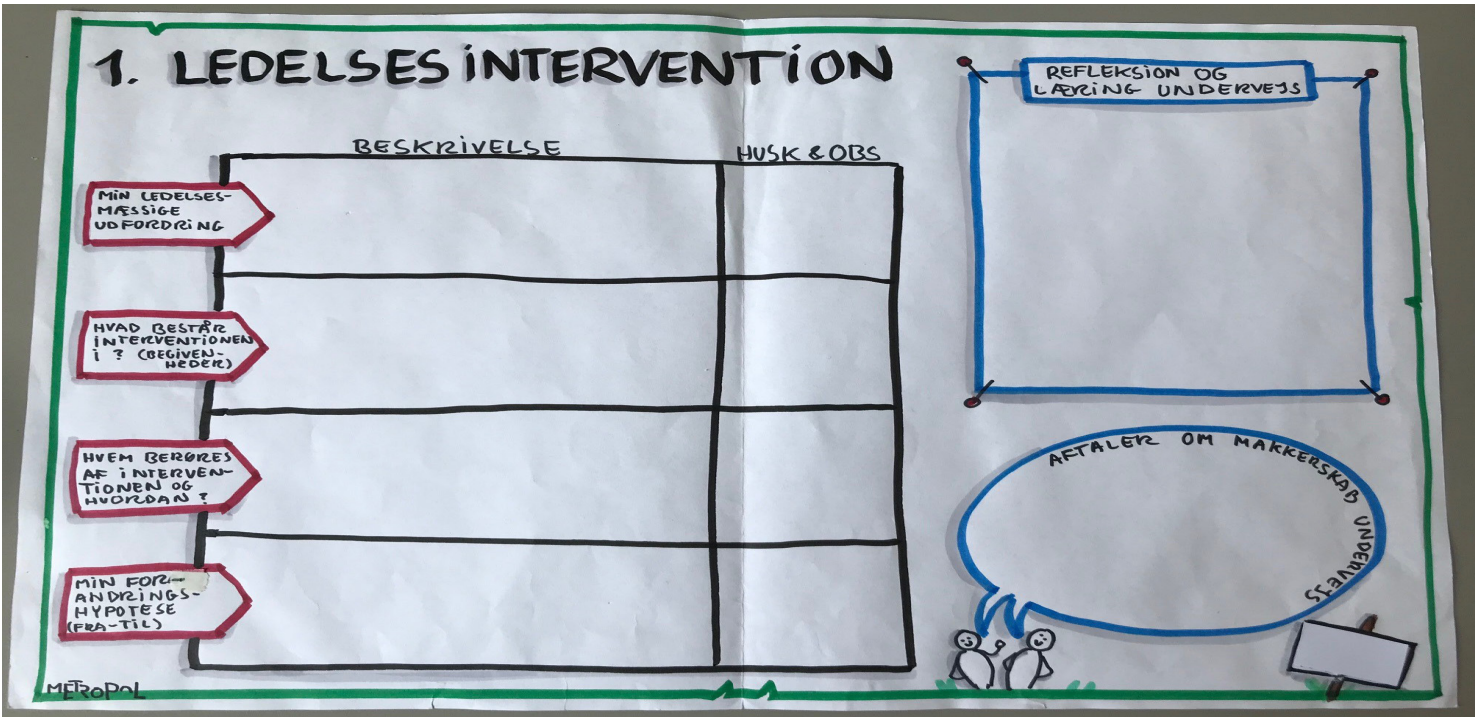
"Vi fik hurtigt udviklet en slags "TV-kokke"-praksis, hvor vi "tyggede maden", så medarbejderne ikke skulle bruge deres tid på en masse unødig proces, men kunne forholde sig til nogle mere endelige forslag".

Sådan arbejder skolen:
Skolen vælger at arbejde med temaet på to store pædagogiske udviklingsmøder med fokus på udsatte børn og inkluderende læringsmiljøer, og på et kortere leder/medarbejdermøde med fokus på skolens store fondsfinansierede udviklingsprojekt.

Metode/Øvelse: Ledelsesintervention
Skolens ledelse begynder projektet med at analysere deres udviklingsområder. De benytter metoden 'ledelsesintervention', som henter inspiration i både aktionslæring og interventionstænkning. Metoden fokuserer på at kortlægge og beskrive, hvordan en udfordring opleves samt gruppens beslutning om, hvordan de vil arbejde med denne udfordring: Hvem vil og skal det berøre? Hvad forventer og håber vi, interventionen og forandringen vil føre med sig?

I interventionsprocessen beslutter ledelsen sig for at skrive en prototypisk drejebog til skolens udviklingsmøder. Drejebogen skal give møderne en fastere struktur og sikre, at udbyttet bliver bedre.

Hvis du vil vide mere
Ovenstående har givet en helt kort introduktion til metoden og en skoles erfaringer hermed. Prøv at google "Ledelsesintervention metode", så finder du yderligere beskrivelser, små filmklip mv. der fortæller om metoden.



Metode/øvelse: Drejebogen

Drejebogen tager afsæt i disse målsætninger for fremtidens møder:

- At mødets formål er klart for alle deltagere.
- At medarbejdere går fra mødet og oplever sig fagligt bedre rustet end tidligere.
- At mødet sikrer, at der deles viden om praksis på tværs af skolens teams og fløje.
- At de anvendte gruppedialoger og øvelser sikrer, at alle bliver aktiveret undervejs.
- At man som medarbejder oplever, at ens viden og erfaringer kommer i spil og er med til at påvirke skolens pædagogiske udviklingsprocesser.
- At udbyttet af mødet evalueres i slutningen af mødet. Her samler man op på mødet og repeterer indholdet.

På de tre møder, hvor man har aftalt at eksperimentere, arbejder deltagerne med en ny mødestruktur. Ved mødets begyndelse 'checker man samlet ind' og afklarer mål med mødet og forventet udbytte. Nye elementer på møderne er fx faglige oplæg, gruppedialoger og styrede faglige diskussioner. Og møderne afsluttes med et 'check ud', hvor deltagerne evaluerer indhold og udbytte af mødet.

Medarbejderne oplever det som værdifuldt at arbejde fokuseret med temaerne og de valgte metoder. Når møderne er godt strukturerede, taler flere med om skolens udvikling og deler deres viden med både kollegaerne i egen afdeling og på tværs af skolens fire afdelinger.

Når dialogerne på møderne struktureres, giver det højere kvalitet og bedre udbytte. Flere kommer til orde, og flere synspunkter og perspektiver kommer på bordet.

Skolens specialafdeling ønsker mere samarbejde på tværs, så risikoen for "sammenspiste" enheder bliver mindre. Også almendelens medarbejdere pointerer, at de kan hente vigtig inspiration i specialafdelingens arbejde. Helheden er vigtig.

'Check-in' og 'check-ud' fungerer godt. Når formål – "det her har vi planlagt, at I skal have med herfra i dag" – kobles sammen med forhåbninger – "det her håber vi at blive klogere på" – og samles i en checkliste –"fik vi det med, vi håbede" – giver det overblik.

"Det skærpede ens lytning, og gjorde det muligt at zoome ind på dét, man skulle arbejde med. Man var på den måde mere på og kunne bedre deltage og bidrage".

"Når man går til mange møder, er drejebogen et godt hjælperedskab til at fastholde erkendelser og læring".

Ledelsen oplever, at dialogerne i ledelsesteamet understøtter arbejdet med at skabe en fælles, koordineret retning. Og at dialogerne giver et sjældent rum til refleksion i en travl hverdag.

Drejebogen fungerer godt på de tre aftalte møder, men ledelsen skal øve sig i at balancere mellem det faste program og muligheden for at fravige drejebogen og give plads til drøftelser, som tager længere tid end antaget. Ledelsen vil fremover planlægge møderne med mere plads til fleksibilitet.

På alle tre møder er ledelsesteamet opmærksom på, at flere medarbejdere end sædvanligt tager ordet og byder ind på diskussionerne.

"Vi har egentlig gennem længere tid haft en fornemmelse af, at vi ikke i tilstrækkelig grad får aktiveret og udnyttet medarbejdernes mange kompetencer og ressourcer"

Når ledelsen "går på jagt" efter tegn på medarbejdernes oplevelse af møderne, får den en mere sikker og værdifuld viden om medarbejdernes oplevelse af de fælles møder.

Når debatten foregår i grupper, kan ledelsen også observere, at alle kommer til orde – uanset om man er nyuddannet eller erfaren.

"Dette skete, fordi vi brugte mere aktive dialogformer i møderne end normalt, fx fang-en-makker øvelsen"

Skolens resultater og erfaringer:
Hvad tager medarbejdere og ledere med sig i forhold til at arbejde videre med at udvikle en stærk, tillidsbaseret og involverende samarbejdskultur på skolen?

- Øget opmærksomhed om, at mange af de nye 'greb' faktisk er velkendte og allerede i brug i undervisningen. 'Brain-breaks', aktivitet og bevægelse, og tydelige formål, mål og retning, kan også bruges på de professionelle møder.
- Nye 'greb' giver god energi i møderummet og styrker den fælles forpligtelse til at give møderne relevans og kvalitet.
- Gode møder gør det ikke alene. Selv om fællesmøderne opleves som både engagerende og motiverende, har medarbejderne behov for, at ledelsen tydeligt kommunikerer, hvordan medarbejdernes indspark kan bruges i det videre arbejde.

"Det kunne have været skønt løbende at høre, hvordan det arbejde, vi laver sammen, skal bruges videre frem? Altså om man rent faktisk bruger vores input i det videre udviklingsarbejde? Ledelsen må gerne melde ud, at arbejdet ikke er gået i glemmebogen, men at man stadig er i proces."

- Medarbejderne kvitterer for, at ledelsen prioriterer fire hele udviklingsdage om året til møder. Det giver en anden fordybelse og energi på mødet, når man ikke har en arbejdsdag bag sig.
- Medarbejderne kvitterer også for ledelsens opfordring om løbende at gøre opmærksom på deres ønsker. Det er motiverende at blive inviteret til at byde ind.
- Både ledelse og medarbejderrepræsentanter oplever det som meget positivt at evaluere kvaliteten af de tre møder sammen.

"Det er rigtig godt at være lærende og undersøgende sammen".

Hvis du vil vide mere
Ovenstående har givet en helt kort introduktion til metoden og en skoles erfaringer hermed. Prøv at google "drejebogen metode", så finder du yderligere beskrivelser, små filmklip mv. der fortæller om metoden

Skole 3
Et kig ud i fremtiden giver mål og retning

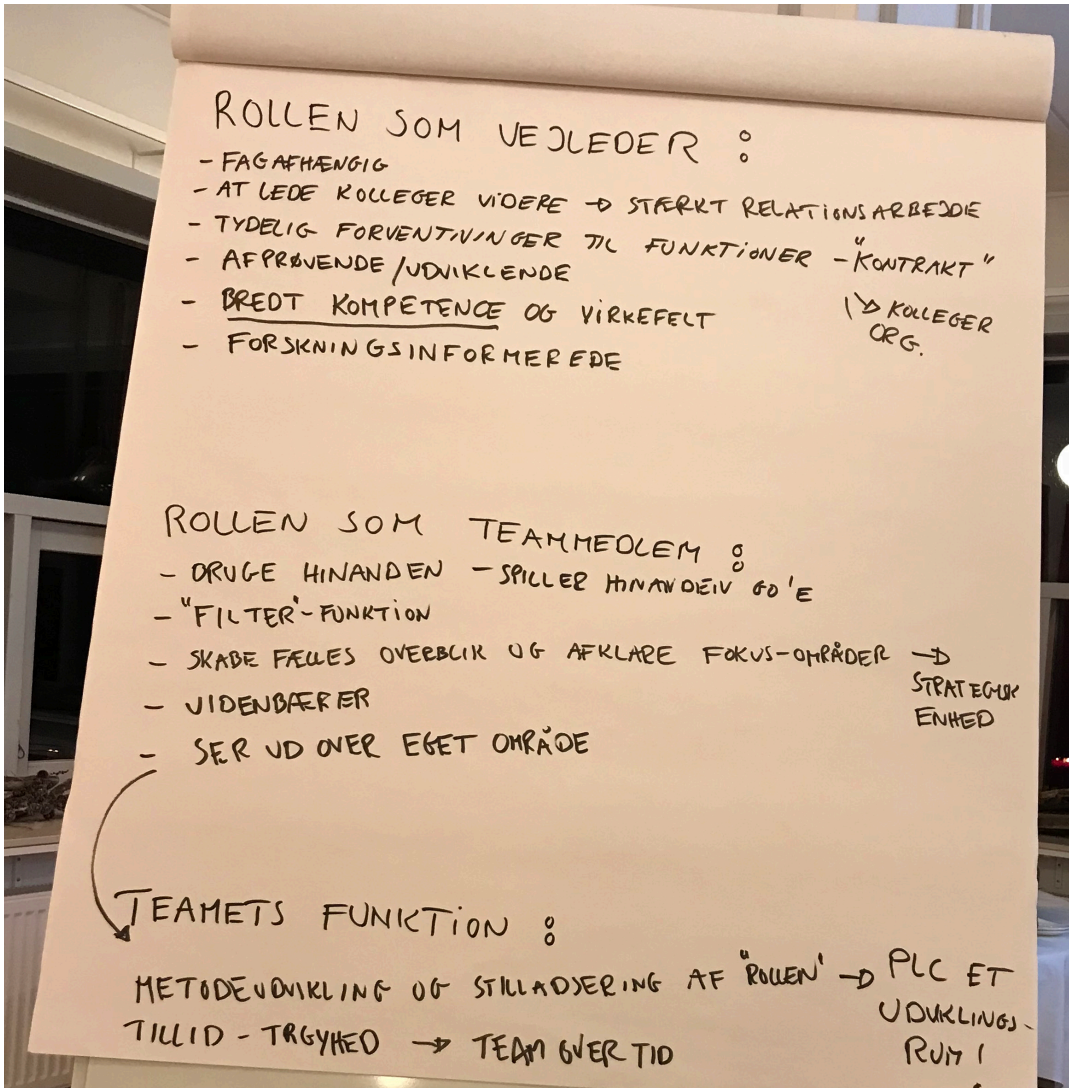
Tema: Fokus på kapacitetsopbygning gennem udvikling af skolens PLC (Pædagogisk læringscenter)

Baggrund: Skolens ledelse ønsker at opbygge et stærkt pædagogisk læringscenter (PLC). PLC skal være skolens pædagogiske videns- og kraftcenter og fremover kunne løfte både strategiske og praksisrettede opgaver. Ledelsesteamet ønsker generelt at mobilisere flere medarbejdere i skolens samlede udvikling, men har i første omgang sat fokus på vejlederne i PLC. Vejlederne her ønsker samtidig at blive etableret som et samlet PLC-team med fælles opgave og retning for deres arbejde.

"PLC's rolle og funktion i organisationen har været lidt diffus – både for os i ledelsen og for vejlederne selv."

Sådan arbejder skolen:
PLC-indsatsen skydes i gang med et arbejdsseminar for skolens PLC-medarbejdere og ledelsen. Formålet er at aftale, hvilke opgaver PLC fremover skal løse, samt at etablere medarbejderne i PLC som et samlet team med en fælles strategisk opgave.

Dagens første debat handler om ressourcepersonernes eget syn på vejlederens opgaver. Hvilken kasket har en vejleder på skolen på? Hvor stiller man sig i rollen som både ekspertvejleder, procesleder og facilitator? Hvordan positionerer man sig i spændet mellem 'hjælperen' og rollen som pædagogisk forandringsagent?



I næste proces drøfter PLC-teamet næste skoleårs strategiske indsatser. Dialogen tager afsæt spørgsmålene:

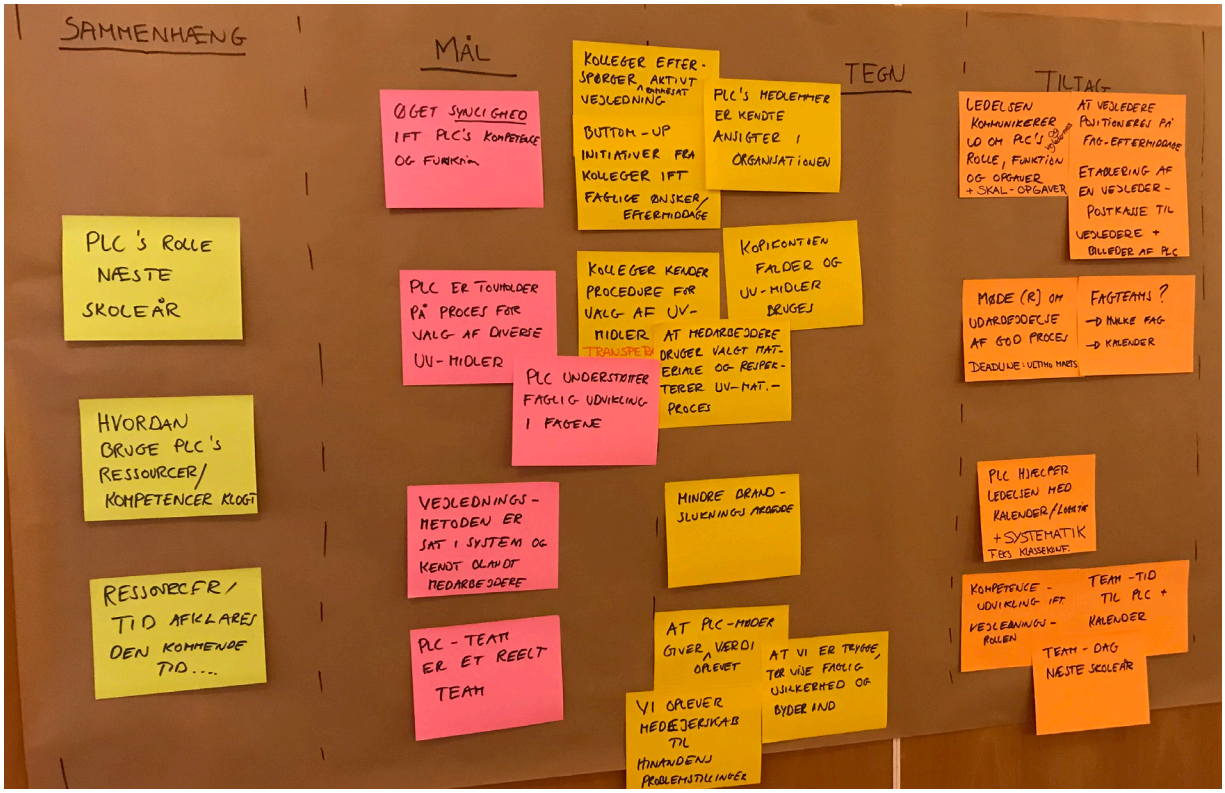
- Hvordan kan vi i PLC arbejde for at skabe læring i orga nisationen?
- Hvordan kommer vores ressourcer bedst i spil?
- Hvilke mål har vi for det fremadrettede arbejde? Og hvilke tegn vil vi kigge efter her?

Metode/øvelse: SMTTE-analyse

SMTTE-modellens 5 elementer

1. Sammenhæng: Hvad er vilkårene?
2. Mål: Hvad vil vi gerne opnå?
3. Tegn: Hvordan kan vi se (høre), at vi er på vej mod målet?
4. Tiltag: Hvilke handlinger/aktiviteter skal igangsættes for at nå målet?
5. Evaluering: Nåede vi vores mål? Hvorfor/hvorfor ikke?

Deltagerne bruger SMTTE-modellen til at kortlægge de kommende strategiske indsatser. SMTTE-modellen er et planlægningsredskab, som kan bruges til at konkretisere mål og sætte fokus på vejen mod målene. Modellens fem elementer er lige vigtige og påvirker hinanden, så man ikke kan ændre på et element, uden at det påvirker de andre. Deltagerne identificerer ved hjælp af modellen fire mål for PLC: synlighed om rolle og funktion, tovholder på proces, udvikling af en ensartet vejledningsmetode, samt etablering af PLC som et reelt team.



Deltagerne runder dagen af med en dialog om behovet for støtte fra ledelsen. Deltagerne taler blandt andet om legitimitet og autoritet i rollen som ressourceperson, om tid og mødelogistik, og om både at hjælpe den enkelte kollega og samtidig understøtte hele organisationens samlede opbygning.

Hvis du vil vide mere
Ovenstående har givet en helt kort introduktion til metoden og en skoles erfaringer hermed. Prøv at google "SMTTE metode", så finder du yderligere beskrivelser, små filmklip mv. der fortæller om metoden.

Metode/øvelse: Backcasting
Ledelsesteamet samler op på PLC-udviklingsdagen via en styret refleksionsproces, hvor skolelederen interviewes, og det øvrige team reflekterer over det, de hører.

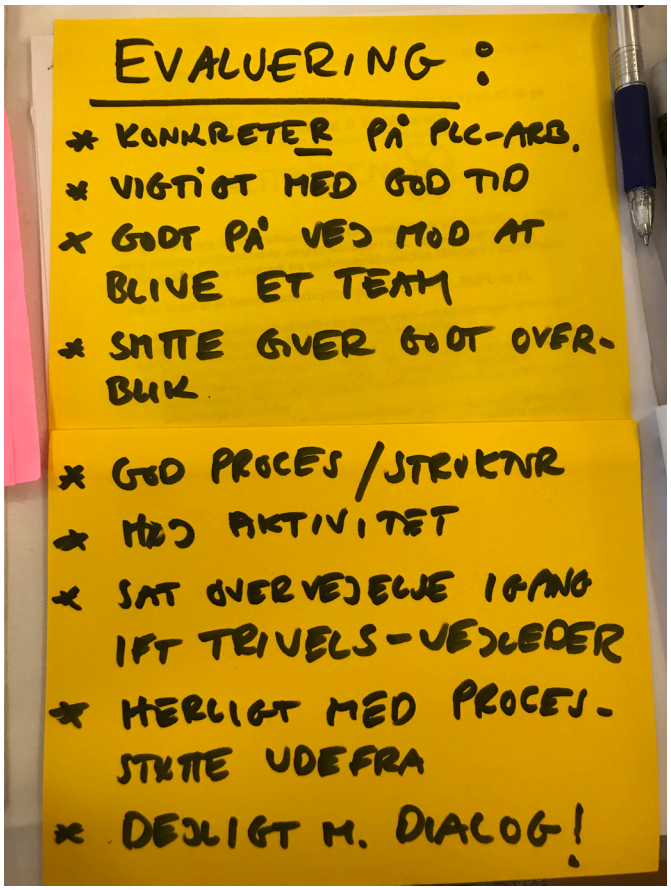
Ledelsesteamet bruger derefter en backcasting-proces til at udforme en konkret og operationel udviklingsplan for PLC-teamets fire mål.

I en backcasting-proces formulerer man en ønsket fremtid og arbejder sig derefter tilbage mod nutiden. Metoden tager udgangspunkt i det mål, man ønsker at nå, og derefter arbejder man sig trinvist tilbage mod nutiden. Metoden bruges til at nedbryde og operationalisere fremtidige målsætninger, så man tydeligere kan se de skridt, der skal tages nu og frem mod den ønskede fremtid.

Ledelsen lægger ved hjælp af metoden de konkrete målsætninger for PLC fast og drøfter trinene i et treårigt udviklingsforløb. Ledelse aftaler også på mødet, hvilke aktiviteter som hurtigt skal sættes i gang for at understøtte udviklingsprocessen.

Når ledelsen "går på jagt" efter tegn på medarbejdernes oplevelse af møderne, får den en mere sikker og værdifuld viden om medarbejdernes oplevelse af de fælles møder.

> *"Vi har vildt gode faglige dialoger i PLC-teamet. Møderne har fremdrift, der er teamfølelse. Jeg går fra møder og synes, det er fedt at være der."*



Medarbejderne i PLC giver udtryk for stor tilfredshed med seminardagen. Her er rum og rammer til at tale funktion, fremtid og afstemme forventninger til hinanden og med ledelsen. Det opleves som meget meningsfuldt, og også nødvendigt at blive inddraget i designet af PLC's fremtidige funktion, fordi man efterfølgende skal føre indsatserne ud i livet.

> *Vi oplevede rar stemning. Ordet var frit. Der var energi i at være sammen. Den har man båret med videre i de møder, som er fulgt efter. Der sker noget godt, når vi er sammen. Man er høj, når man går herfra."*

Ledelsen oplever også forløbet som meget værdifuldt for arbejdet med at etablere PLC som skolens strategiske kraftcenter. De fælles møder bærer frugt. Den ærlige og nysgerrige dialog på udviklingsdagen er en gevinst for skolens udvikling og medejerskabet.

"PLC-temaet har fx taget helt over på opgaven med at afvikle faglige eftermiddage. Og det er gået SÅ godt! Ledelsen har helt kunnet slippe kontrollen. De faglige eftermiddage kører bare!"

"Samtalen i dag er et rigtigt godt udtryk for, hvordan både ledelsen og PLC har udviklet tænkningen sammen – det rykker ved tingene at blive kloge sammen."

Skolens resultater og erfaringer:
Hvad tager medarbejdere og ledere med sig i forhold til at arbejde videre med at udvikle en stærk, tillidsbaseret og involverende samarbejdskultur på skolen?

- For ledelsen har processen understreget, at ledelsesteamet har en afgørende rolle, når det handler om at mobilisere alles ressourcer i skolens udvikling.
- Ledelsen skal give tid og plads til samarbejdet og rum for at man kan påvirke skolens udvikling.

> *Vi skal ha' lavet et organogram, så påvirkningskanalerne bliver tydelige for skolens medarbejdere."*

- For medarbejderne giver det særlig god mening at "gå vejen sammen", når man skal udvikle noget nyt.
- Tillid, engagement og bedre bæredygtighed i skolens udviklingstiltag er gevinsten, når man investerer tid til at tale og udvikle sammen.

Hvis du vil vide mere
Ovenstående har givet en helt kort introduktion til metoden og en skoles erfaringer hermed. Prøv at google "Backcasting metode", så finder du yderligere beskrivelser, små filmklip mv., der fortæller om metoden.

Skole 4
Fair proces med tydelige beslutninger

Tema: En retningssættende og prioriterende ledelse og styrket kvalitet i skolens beslutningsprocesser

Baggrund: Skolen er for snart tre år siden sammenlagt af tre lokale skoler og fysisk fordelt på tre matrikler med fem afdelinger. Ledelsen har siden etableringen fokuseret på at opbygge en fælles pædagogisk praksis og en organisationskultur med afsæt i et fælles pædagogisk værdigrundlag.

Ledelsen har blandt andet sat en række udviklingsinitiativer i gang, men både ledelse og medarbejdere oplever, at de mange indsatser er for løst koblet. Det er vanskeligt at få overblik over skolens mange indsatser og de beslutningsprocesser, der ligger til grund for dem. Skolen har undervejs i fusionen og udviklingsarbejdet oplevet relativ stor udskiftning blandt både ledere og medarbejdere.

"Rigtig mange føler, at beslutninger bliver truffet, uden at man helt forstår hvorfor. Man har ikke helt overblik over, hvem man skal henvende sig til og hvem, der beslutter hvad. Der er behov for mere transparens."

Sådan arbejder skolen:
Skolen vælger at fokusere på at skabe et fælles overblik over skolens strategiske udviklingsindsatser og at styrke skolens beslutningsgange, så de bliver mere gennemsigtige og giver mulighed for bedre medarbejderinddragelse.

Skolens ledelsesteam kortlægger på et møde skolens strategiske indsatser i forhold til disse dimensioner:

- De strategiske udviklingsindsatser
- Formålet med dem
- Sammenhæng til andre indsatser
- Tovholdere/deltagere
- Aktiviteter i forbindelse med indsatsen
- Mødearenaer, hvor indsatsen er organisatorisk forankret

Ledelsen arbejder visuelt, på store papirark, og præsenterer på et møde med TR/AMR sin oversigt. På mødet supplerer og kvalificerer tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter oversigten med afsæt i deres positioner og perspektiver. Ledelse og medarbejdere samskaber altså et fysisk visuelt overblik over skolen "strategiske hovedveje".

Metode/øvelse: Fair Proces

Næste aktivitet i forløbet har fokus på at undersøge skolens beslutningsprocesser. Målet er design af en proces, som sikrer, at man som medarbejder har mulighed for at gøre sin indflydelse gældende undervejs. Ambitionen er at skabe 'en prototypisk proces', som kan genbruges i lignende beslutningsprocesser. Skolen vælger at tage afsæt i en realistisk case, nemlig implementering af it-systemet AULA.

Skolen vælger at arbejde med modellen Fair Proces, som understøtter gode, meningsfulde og medejerskabende beslutningsprocesser. Modellen bygger på tre bærende ideer:

1. Involvér (sæt konteksten, motiver beslutningsbehovet og inviter medarbejdernes perspektiver ind)
2. Forklar (forklar processen og dens mellemregninger – undervejs og til slut)
3. Præcisér forventninger (hvad er givet, og hvad er til diskussion, hvad forventer vi).

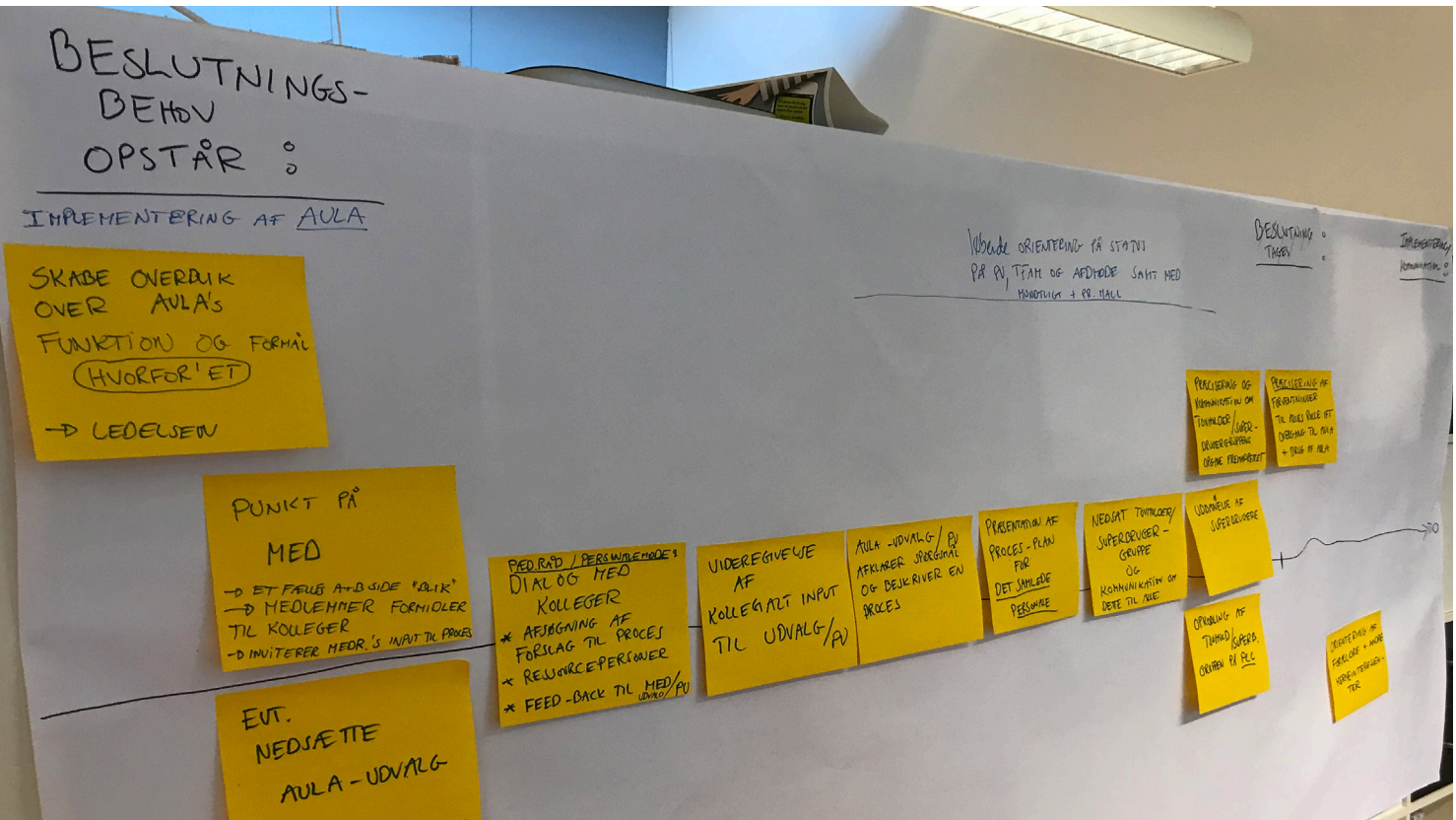
Gruppen kortlægger herefter en beslutningsproces og dens vej gennem organisationen og de mødefora, hvor beslutningen skal kvalificeres og forankres organisatorisk.

Medarbejdernes respons på ledelsens første præsentation af kortlægningen af skolens strategiske indsatser er positiv. Visuelt fungerer det fint at arbejde med store ark papir og flerfarvede kort. Det giver godt overblik.

> *"Vores TR var helt forelsket i oversigtsmodellen. Det blev tydeliggjort, hvad der er sat i gang, og hvem der er tovholder. Formålet blev klart."*

Medarbejderrepræsentanterne oplever arbejdet med beslutningsgangene på skolen som særdeles relevant. For i en stor organisation er videndeling en udfordring, og mange medarbejdere har i forbindelse med fusionen oplevet, at der ikke er lige adgang til viden og beslutninger. Den oplevede uretfærdighed har nogle medarbejdere båret med over i den nye organisation, og skolen har derfor stort behov for mere transparente beslutningsprocesser.

"Ledelsen har også selv en oplevelse af, at ting nogle gange går for stærkt. Og nogle medarbejdere giver pludselig udtryk



for, at der er truffet en beslutning, som slet ikke er truffet. Det kan være drypvise ideer som kort er blev drøftet, men som nogen pludselig tror er besluttet. Og så går historierne, og nogen føler sig sat udenfor."

Ledelsen oplever processen med at kortlægge de strategiske indsatser som spændende, frustrerende – og helt nødvendig. Arbejdspresset i ledergruppen er stort, og ledelsen har haft vanskeligt ved at få styr på de mange indsatser. Kortlægningen giver overblik, og ledelsen går lettet fra processen.

> *"Det har været helt vildt godt at være med i det her forløb. Vi arbejder rigtig meget med medarbejderinddragelse i forvejen, men øvelsen med at få det store overblik har givet ro i maven. At opleve, at tingene hænger sammen og peger ind i kerneopgaven."*

"Dét, at gå på arbejde hver dag med fornemmelsen af at være to skridt bagud – og så pludselig få kategoriseret indsatserne i nogle overindsatser. Det gav en oplevelse af mere systematik, struktur og overblik. Det var hjælpsomt."

Både ledelse og medarbejdere pointerer, at det giver stor tydelighed og overskuelighed, når man fysik arbejder på store væghængte ark. Formatet giver også mulighed for at hænge overblikket ud i alle skolens afdelinger.

I kortlægningen bliver man også opmærksom på at kommende tiltag skal flettes sammen med de eksisterende udviklingsspor. På den måde sikrer man, at nye tiltag er tæt koblet til de eksisterende strategiske spor. Ledelsen drøfter i denne sammenhæng også sin opgave som dørvogter for nye tiltag.

"Procesoverblikket over skolens beslutninger hjælper os med bedre at kunne kommunikere, hvor vi er i processen"

Skolens resultater og erfaringer:
Hvad tager medarbejdere og ledere med sig i forhold til at arbejde videre med at udvikle en stærk, tillidsbaseret og involverende samarbejdskultur på skolen?

- Ledere og medarbejdere oplevede, at det havde stor værdi at samskabe et fysisk visuelt overblik over skolen "strategiske hovedveje".
- Medarbejderne peger på, at de strategiske "motorvejsspor", med mellemregninger, skal kommunikeres ud til hele organisationen; og ikke blot til deltagerne i processen.

"Det er kritisk vigtigt, at de to processer nu kommer videre fra TR/AMR og ledelsen til hele MED-udvalget og derefter videre ud i organisationen. Det kunne være super at få lavet overblikket i stor plakatstørrelse, som kan hænges op".

- 'Den prototypiske proces' kan med fordel indgå i MED-udvalgets fremtidige planlægning. Hvis Fair Proces bliver en del af MED-samarbejdets dna, vil det styrke medarbejdernes involvering.

"Det kræver, at vi er mere skarpe på vores mødekalender, så vi inden de vigtigste koordinerende møder har afholdt afdelingsmøder, så deltagere kan levere medarbejdernes stemme ind i de besluttende organer. Der skal være nogle klare strukturer og processer, så man ved, hvad man skal hente input/mandat til".

- Skolens ydre rammer og vilkår levner ikke altid plads til langsomlighed og medinddragelse. Dilemmaet mellem skolens rammebetingelser og ønsket om lange beslutningsgange og Fair Proces er tydeligt.
- Ikke alle er tilhængere af lange processer. Som ledelse oplever man også medarbejdere, som efterspørger hurtige beslutninger og klar besked: "Fortæl os, hvad vi skal!".

"Ledere er ikke altid skabt til langsom ledelse. Vi vil jo gerne give svar og fjerne sten på vejen."

- Det er helt nødvendigt at styrke den brede involvering i skolens udvikling. Organisationen er qua sin størrelse, så kompleks, at der skal nye tiltage til for at styrke det kollegiale fællesskab og den pædagogiske sammenhæng på tværs af matrikler og afdelinger.

Hvis du vil vide mere
Ovenstående har givet en helt kort introduktion til metoden og en skoles erfaringer hermed. Prøv at google "Fair proces metode", så finder du yderligere beskrivelser, små filmklip mv., der fortæller om metoden.

Opmærksomhedspunkter

Projektet har i fase 1 indsamlet praksiseksempler fra 13 skoler på organiseringer, processer og redskaber, som fremmer en tillidsbaseret dialog- og feedbackkultur om skolens pædagogiske udvikling, og som styrker de professionelles motivation og ejerskab til skolens pædagogiske udvikling.

I 2. fase af projektet har fire skoler arbejdet eksplorativt med at afprøve forskellige indsatser inden for en række af de identificerede temaer fra 1. fase med det formål at undersøge temaernes relevans - og dermed generaliserbarhed – fra fase 1 til fase 2. Afprøvningerne viser generelt en stærk oplevet generaliserbarhed af temaerne fra fase 1 til fase 2. Erfaringerne fra projektet peger også på, at både ledere og medarbejdere i udviklingsprocesser kan opleve, at man bevæger sig på usikker grund, med momentvise tab af retning, overblik og kontrol. Derfor er det både en god ide systematisk at designe samtaler og processer, hvor ledere og medarbejdere udforsker, udvikler og tænker sammen. Og løbende at kultivere en samarbejdskultur, hvor både ledere og medarbejdere på den enkelte skole har mod på indimellem at stå i usikkerhed og tvivl sammen.

Erfaringerne fra de fire skoler, som deltog i projektets fase 2, kan sammenfattes i fire opmærksomhedspunkter:

1) **Medarbejdernes deltagelsesmuligheder samt fastholdelse af organisatorisk læring.** For at kunne lykkes bedre med at mobilisere skolens medarbejdere og fastholde den organisatoriske læring, anbefales det:

- *at der arbejdes systematisk med medarbejdernes deltagelsesmuligheder i skolens udviklingsprocesser.*
- *at der bruges forskellige metoder til at styrke deltagelsesmulighederne, herunder fx visualisering af skolens udviklings- og beslutningsprocesser, faciliterede involverings- og feedbackprocesser, og mere uformelle møde-arenaer, der giver let adgang til dialog med både beslutningstagende kolleger og ledelse.*

2) **Organisatoriske forudsætninger for involvering og medbestemmelse.** For at understøtte påvirkningsmulighederne for skolens menige medarbejdere anbefales det:

- *at der skabes mere gennemsigtighed omkring skolens organisatoriske opbygning, herunder de rådgivende og besluttende enheders roller, kompetencer og ansvar.*
- *at det tydeliggøres, hvordan, hvornår og i hvilket omfang medarbejderne har adgang til at påvirke og kvalificere beslutninger undervejs i de organisatoriske processer.*

3) **Metoder og redskaber som understøtter dialog og samarbejde.** Brugen af dialogmetoder og procesteknologier udgør et hjælpsomt stillads, der kan sikre fokus på formål og retning i skolens væsentlige samtaler. Når disse metoder anvendes med høj etik og i de relevante sammenhænge kan de understøtte:

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

4) **Når ledelse og medarbejdere tænker, udvikler og lærer sammen.** De udviklingsprocesser, som lykkes med at aktivere både medarbejdernes og ledernes forskellige perspektiver, og som levner plads til en reel åben og udforskende sondering af muligheder har en særlig kvalitet. Det anbefales derfor:

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

Fremfærd
Børn

Løngangstræde 25
1468 København K
Tlf. 41 33 24 70