



---

## CASE (interview med skoleleder)

”Vi skal det, andre skoler skal – og så skal vi noget mere”

*Hvad gør man som ledelsesteam, når man overtager en lukningstruet skole, der af Undervisningsministeriet er karakteriseret som en skole med særligt udfordrende rammebetingelser, fordi målgruppen af forældre har kort eller ingen skolebaggrund og/eller anden etnisk baggrund end dansk? Ifølge skoleleder Birgit Lise Andersen vender man tilbage til kerneydelsen og skaber den gode historie.*

*Af Marta Padovan-Özdemir, adjunkt, PhD, VIA UC*

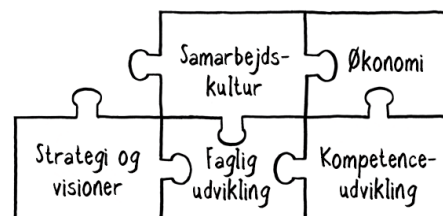
For lidt over ti år siden var Strandgårdskolen i Ishøj lukningstruet. Skolen var kendetegnet ved dårlige faglige resultater, elevflugt og træthed i medarbejdergruppen. Men i stedet for at lukke skolen besluttede Byrådet at give skolen en sidste chance. Sammen med sit ledelsesteam fik den da nyansatte skoleleder, Birgit Lise Andersen til at opgave at lave en 180 graders vending. Med opbakning fra Byråd og forvaltning vendte hun så at sige den herskende kultur på hovedet. I stedet for at tale om, at alt ville blive bedre, hvis bare skolen havde nogle andre børn og forældre, gjorde ledelsesteamet det til skolens ypperste målsætning at blive en faglig spydspidskole for distriktets børn.

”På det tidspunkt var det almindeligt i medarbejdergruppen at tale om alt muligt andet end det, som skolen skulle – altså, at vi er der for at lære børnene noget. Og det kan vi kun, hvis vi har et godt samarbejde med forældrene,” fortæller Birgit L. Andersen. Hun genfandt så at sige Strandgårdskolens identitet ved at vende tilbage til kerneydelsen, og mange forældre oplevede det som en lettelse, at det var elevernes læring og trivsel, der kom i centrum for samarbejdet.

Selvom parolen om, at Strandgårdskolen skal det samme som alle andre skoler – og så noget mere, er forholdsvis ny og formuleret i det landsdækkende netværk for skoler med særligt udfordrende rammebetingelser, så har Birgit L. Andersen gennem sit mere end 10-årige virke som skoleleder på Strandgårdskolen altid haft øje for dette ”noget mere”.

### **Anledninger til synlighed og kommunikation**

Et centralt værktøj i Birgit L. Andersens 180 graders kulturvending og fortsatte kulturskabelse er storytelling, som hun bruger både indadtil i relation til udvikling af og med medarbejdergruppen og udadtil i kommunikationen med forældrene. Det handler om at skabe tydelighed i mål, retning og rammer og ikke mindst samle skolens aktører om det fælles projekt, der ”handler om at udvikle alle børns potentiale. Vi er stolte af både 2-taller og 12-taller,” fortæller Birgit L. Andersen.



---

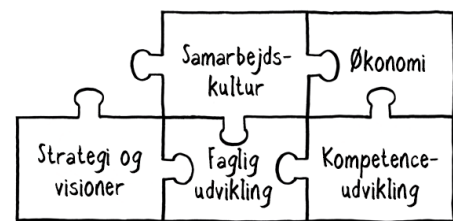
I kommunikationen udadtil med forældrene gør ledelsesteamet en dyd ud af at være synlig ved alle større arrangementer på skolen. Ved det årlige åben skole arrangement står hele ledelsesteamet ved en bod i kantinen, hvor alle forældre er velkomne til at komme forbi til en uformel snak om stort og småt. Ved skolens forårskoncert er det blevet en tradition, at Birgit L. Andersen er konferencier, hvor hun med stolthed præsenterer elevernes musikalske optrædener. Og ved skolebestyrelsens årlige forældremøde holder ledelsesteamet et oplæg om emnet og faciliterer processen og dialogen. Kernen i disse aktiviteter er, at skoleledelsen er synlig og hele tiden finder naturlige anledninger til og enkle måder at fortælle om målet med skolens virksomhed og historier om hverdagens store og små succeser.

På samme måde har modtagelsessamtalen med nyankomne flygtninge-/indvandrerfamilier også været en naturlig anledning for skolelederen at vise sit ansigt, byde familien velkommen på skolen og fortælle om skolens forventninger. Den længere dialog med forældrene om deres migrationshistorie og barnets skoleerfaringer lader hun være op til læreren. Grundlæggende er det dialogen, der kendetegner forældresamarbejdet på Strandgårdskolen, men det er vigtigt for ledelsesteamet at sikre lærerne og pædagogerne så meget autonomi som muligt, så de selv kan tage dialogen med forældrene. Skoleledelsen skal sætte retningen og rammerne, men "lærere og pædagoger, der er tættest på opgaven, ved bedst, hvordan den skal løses," fortæller Birgit L. Andersen.

### **Storytelling som ledelsværktøj**

På samme måde som forældrene bliver involveret via det dialogiske forældresamarbejde og får del i den større historie om skolens mål, retning og identitet ved forskellige anledninger af skolens årshjul, arbejder Birgit L. Andersen bevidst med storytelling indadtil i kommunikationen og samarbejdet med skolens medarbejdere.

Storytelling som ledelsværktøj har den styrke, at man med relativt få midler kan skabe en fælles identitet, formidle mål, retning og rammer og skabe legitimitet omkring skolens praksisformer. Den pædagogiske praksis er dynamisk; nye praksisformer bliver udviklet og implementeret. Men nogen gange sker det, at de mest selvfølgeliggjorte praksisformer mister deres kraft og legitimitet – enten fordi man glemmer, hvorfor de egentlig kom i stand eller fordi, der kommer nye medarbejdere til. Det er vigtigt for Birgit L. Andersen med jævne mellemrum at minde sine medarbejdere om skolens historie. På det seneste medarbejdermøde fortalte hun historien om skolens månedlige morgensamling: "Da jeg skulle sige god jul tilbage i vinteren 2004 og ville samle alle skolens elever, så blev der grinet ad mig; vores elever kan man jo ikke samle, var den herskende holdning dengang. På den måde bliver vores morgensamling ekstra symbolsk vigtig." Denne historie gjorde indtryk på den nuværende medarbejdergruppe, for som en af lærerne udtrykte det efterfølgende: "Nu synes jeg bare, at vores morgensamling er helt fantastisk!" Ved at fortælle og genfortælle skolens små og store historier skabes der en professionel og pædagogisk fællesskabskultur. Herved får selvfølgeliggjorte praksisformer legitimitet, kraft og symbolsk betydning.



---

Birgit L. Andersen er dog meget opmærksom på ikke at forherlige fortiden, men bruge den "til at forstå nutiden for et pege ind i fremtiden," som hun udtrykker det.

### **Involverende processer**

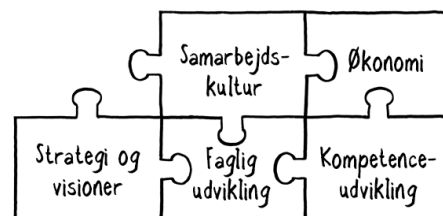
Storytelling går også igen i den måde, som ledelsesteamet involverer sine medarbejdere i skolens større projekt om at være en faglig spydspids for alle distriktets børn. Når Birgit L. Andersen således faciliterer involverende processer, starter hun ofte med et oplæg, der italesætter skolens succes historier og rammesætter indsatsen. Dette er starten på en anerkendende procesledelse (på engelsk appreciative inquiry), hvor man starter med at opdage og italesætte, hvad der virker i praksis. Denne opdagelsesfase omsætter Birgit L. Andersen ved at bede sine medarbejdere om at tænke over en stjernestund fra praksis og dele den med sine kollegaer. Alle stjernestunder bliver også skriftligt fastholdt på stjerne-plancher, der efterfølgende hænges op på væggen i personalerummet og kan minde alle medarbejdere om deres succeser og det, de arbejder for.

Ved hjælp af åbne og narrativt inspirerede spørgsmål, skubber ledelsesteamet processen videre til spørgsmålet om, hvad medarbejderne værdsætter ved skolens praksis. Ved dette spørgsmål bliver det synligt for ledelsen, hvordan udviklingsindsatsen er modtaget af og forankret i medarbejdergruppen. Næste fase handler om at drømme på baggrund af det, som medarbejderne værdsætter. I denne sammenhæng bliver det også tydeligere, hvordan medarbejderne forstår dette "noget mere", som deres skole også skal. For Birgit L. Andersen er det vigtigt, at italesætte 'elefanten i rummet' – dvs. at der bliver talt åbent og ærligt om, at Strandgårdskolens elever kræver noget særligt.

Sådan involverende og anerkendende processer er ikke engangsforetagender, men bliver kontinuerligt gentaget over tid i udviklingsprocesserne. Samtidig understreger Birgit L. Andersen, at opdagelses- og drømmefaserne altid bliver fulgt op af mere konkrete faser, hvor de pædagogiske indsatser planlægges, afprøves og implementeres.

### **"Vi siger det, vi gør og gør det, vi siger"**

At lede en skole som Strandgårdskolen, der hele tiden skal bevise sit værd indadtil og udadtil, er det af afgørende betydning, at ledelsen følger op på det, de sætter i værk. Det gør Strandgårdskolens ledelsesteam på flere måder. Først og fremmest arbejder de med et stærkt støttesystem, der sikrer, at lærerne og pædagogerne altid har faglige vejledere til rådighed på de områder, der er udviklingsfokus på. Ifølge Birgit L. Andersen skaber et sådan fagligt og udviklingsorienteret støttesystem en sammenhængende organisations- og kompetenceudvikling, således at udviklingen ikke kun blive de få forundt, der kommer på kursus. Da man for nogle år siden havde intensivt fokus på at udvikle et mere inddragende og dialogisk forældresamarbejde, hængte skolen sig helt naturligt på uddannelsen af skole-hjem vejledere, som kunne understøtte kollegaernes vanskelige samtaler, bygge bro mellem skole og hjem og fremme faciliteringen af mere involverende forældremøder.



Udover det stærke støttesystem holder ledelsesteamet årlige teamsamtaler, hvor der bliver fulgt op på teamets håndtering af udviklingsindsatsen. Spørgsmålet om, hvordan medarbejderne konkret har arbejdet med en given udviklingsindsats, kommer også op i de individuelle medarbejderudviklingssamtaler. Sidst men ikke mindst fremmes den sammenhængende organisations- og kompetenceudvikling af, at medarbejderne mødes i "lodret team". Lodret teamorganisering betyder, at medarbejderne ikke kun mødes i årgangsteams, men også arbejder sammen i lodrette fag-teams på tværs af årgangene. På den måde udnyttes organisationsstrukturen til at understøtte den kollegiale videndeling og sikre en rød tråd i udviklingen af praksis.

### **Mangfoldighed er en styrke**

Når Birgit L. Andersen skal beskrive Strandgårdskolens udvikling, bruger hun ofte metaforen om en masse små skibe, der sejler i samme retning. For det at angive retning og skabe en fællesskabskultur handler ikke om ensretning. Tværtimod. For ledelsesteamet er det yderst vigtigt, at skolens lærere og pædagoger beholder deres professionelle autonomi i udførelsen af skolens kerneopgave.

Det samme gælder i mødet med skolens forældregruppe. Her er det afgørende at acceptere, at forskellige familier fungerer på forskellige måder. I kraft af tillid, respekt og dialog bliver mangfoldigheden i medarbejdergruppen såvel som i forældregruppen til en styrke for Strandgårdskolen.

### Fakta boks:

Birgit Lise Andersen, skoleleder på Strandgårdskolen i Ishøj, er netop blevet udvalgt til at bidrage til Ledelseskommisionens afdækning og vurdering af den offentlige ledelse mhp. at generere konkrete anbefalinger, der kan understøtte ledelseskvaliteten i den offentlige sektor. Selv udtaler hun, at hun er blevet udvalgt, fordi hun har talt og arbejdet stærkt for at vende tilbage til folkeskolens kerneopgave.

Læs mere om Birgit L. Andersens ledelsesstil her:

<http://denoffentlige.dk/blog/den-passende-logik-er-ambitioner-og-forventninger>