

Faglig ledelse af de professionelle læringsfællesskaber

Praksisnedslag fra Stokkebækskolen
sammenholdt med empiri fra
”Fremfærdsprojektet”.

Astrid Birkbak, skoleleder på Stokkebækskolen
Svendborg Kommune

Fremfærdsprojektet

KL

DLF

BUPL

Skolelederforeningen

Fase 1 (undersøgelse) => fase 2 (design)

Stokkebækskolen deltog sammen med 12 andre skoler i
undersøgelsen – fase 1

STOKKEBÆKSKOLEN



SKOLENS HISTORIE

3 LANDSBYSKOLER

EN SKOLE 2011

SKIFTENDE LEDERE

MIN START I 2015

NY STRUKTUR PÅ SKOLEN FRA 2019

STOKKEBÆKSKOLEN

	9.a 9.b	
	8.a 8.b	
	7.a 7.b	
	6.a 6.b 6.c	
	5.a 5.b 5.c	
	4.a 4.b	
3.a	3.b – overgangsordning i skoleåret 2019-20	3.b
2.a		2.b
1.a		1.b
0.a		0.b
Hesselager	Gudme	Gudbjerg

Hesselager	Gudme	Gudbjerg
<p>4 klasser 75 elever 5-7 lærere/pædagoger ½ sekretær 1 afdelingsleder</p>	<p>15 klasser 324 elever 26 lærere + pædagoger 1 sekretær 1 afdelingsleder 1 skoleleder</p>	<p>4 klasser 74 elever 5-6 lærere/pædagoger ½ sekretær 1 afdelingsleder</p>

Vi er blevet interviewet om forhold, der sætter
rammer omkring og påvirker skolens
samarbejdskultur positivt

Et aktivt værdigrundlag

En retningsættende og prioriterende ledelse

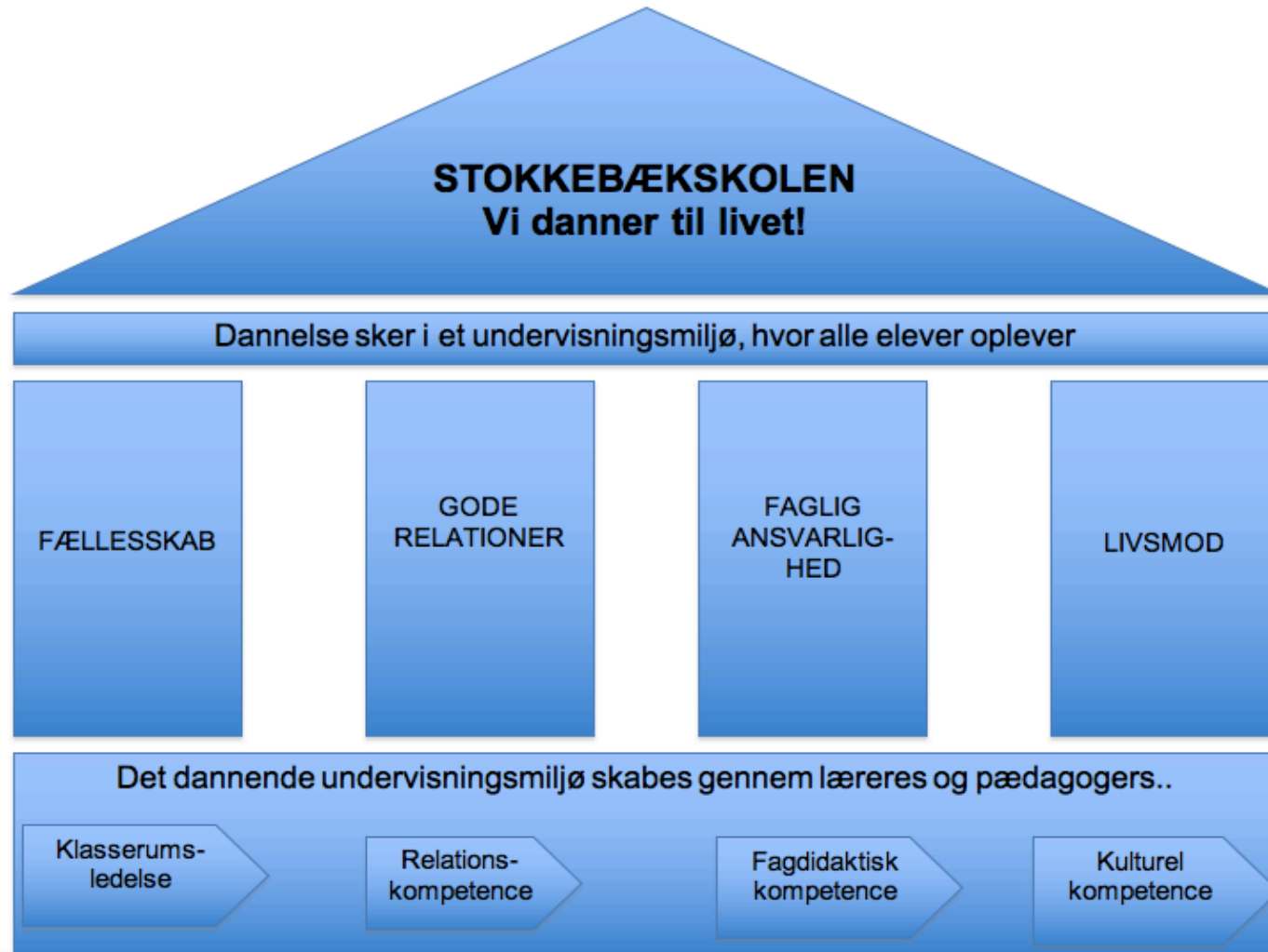
Et tæt samarbejde i skolens MED

Et tæt og forpligtende teamsamarbejde - PLF

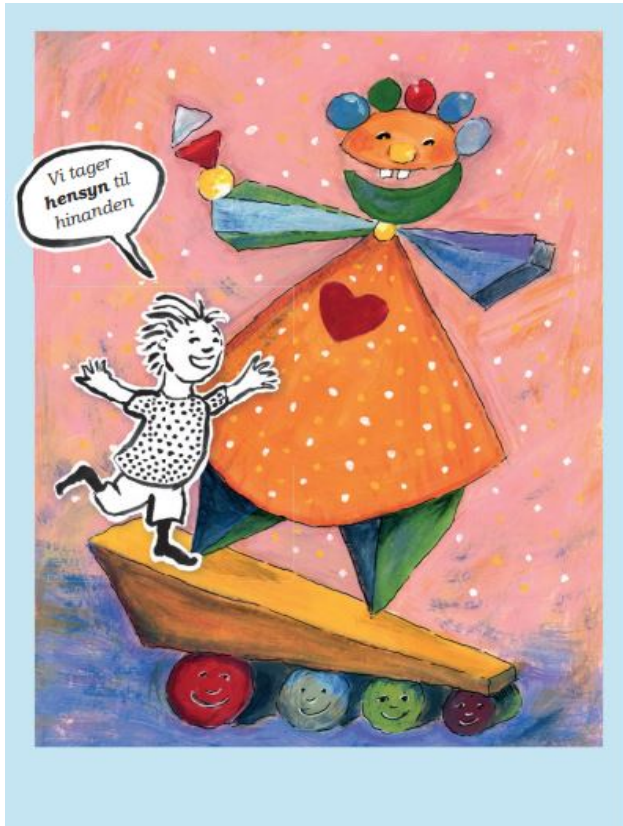
*Faglig ledelse, evalueringskultur og
kapacitetsopbygning*

Rammestyring og det decentrale ledelsesrum

Skolens dannelsesvision



FÆLLESSKAB



FÆLLESSKAB

VI PASSER PÅ HINANDEN

Vi føler, at
vi hører til
i klassen

Vi griner
sammen og har
det **sjovt**

Vi er gode
til at **hjælpe**
hinanden

Vi vil have,
at der er **plads**
til alle

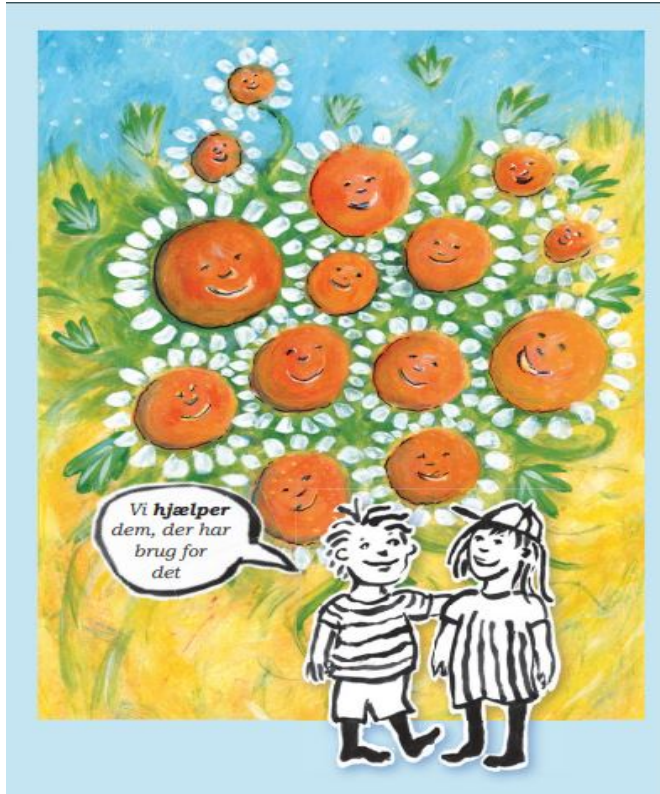
Vi føler os
trygge og kan
være os selv

Vi har det
godt med **alle**
i klassen

Vi tager **ansvar** for hinanden

VI HAR SAMMENHOLD

GODE RELATIONER



GODE RELATIONER

VI KAN STOLE PÅ HINANDEN

Vi inviterer hinanden med i legene

Vi **lytter**, når andre taler, og vi afbryder ikke

Vi tænker ikke kun på os selv

Vi behandler andre, som vi gerne **selv** vil behandles

Vi løser konflikter ved at **tale sammen**

Vi har **tillid** til hinanden

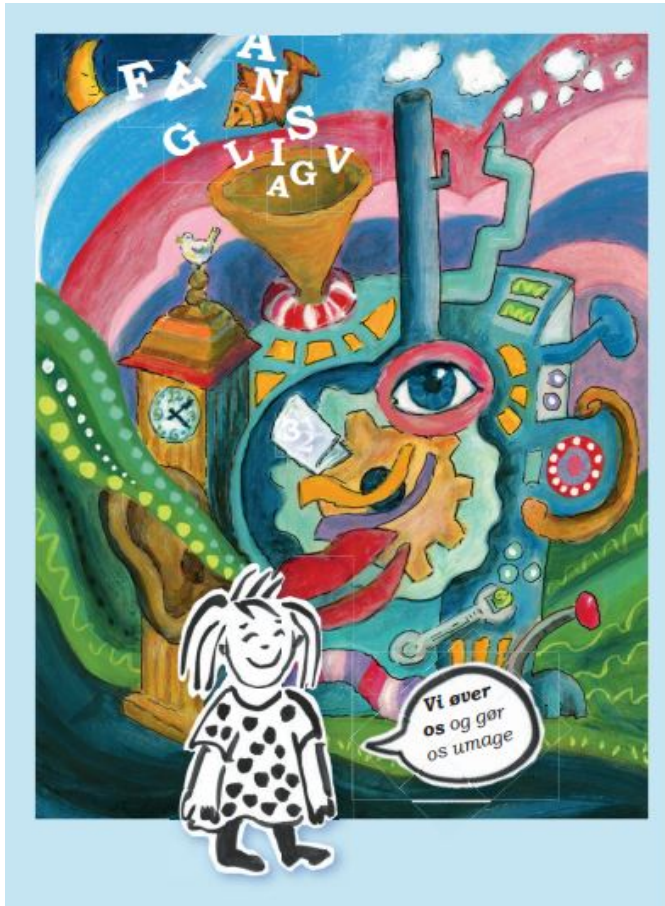
Vi taler pænt til hinanden

Vi har **respekt** for hinanden og mobber ikke

Vi overholder **klassens regler**

VI ER ÅBNE OG NYSGERRIGE
OVERFOR NYE VENSKABER

FAGLIG ANSVARLIGHED



FAGLIG ANSVARLIGHED

VI ARBEJDER KONCENTRERET

Vi lytter og respekterer, når andre taler

Vi er klar, når timen starter

Vi tager ansvar i gruppearbejde

Vi spørger om hjælp, når vi har brug for det

Vi hjælper hinanden i undervisningen

Vi er aktive i timerne

VI HUSKER, AT FEJL ER MED TIL AT GØRE OS DYGTIGERE

LIVSMOD



LIVSMOD

VI HAR **LYST** TIL AT LÆRE NYT

Vi **bakker hinanden op**

Vi bruger vores **fantasi**

Vi tør byde ind og **deltage**

Vi er ikke **bange** for at sige noget forkert

Vi ser tingene fra **den lyse side**

Vi **giver ikke så let op**

Vi tror på, at **klogskab** er noget, man øver sig på

VI **TROR** PÅ OS SELV

VÆRDIER

Fællesskabsgenererende

- Ensartethed i synet på kerneopgaven
- Kan iagttages overalt på skolen

Værdier i kollegaskabet

- generøsitet, hjælpsomhed, stiller sig til rådighed, omsorg for hinanden, kollegerne vil hinanden på tværs af matrikler

Et tydeligt og aktivt hverdagslevet værdigrundlag styrker en tillidsbaseret samarbejdskultur, ved at det:

- bliver et værdimæssigt "korset" i det kollegiale samarbejde, som "indhegner" og regulerer de gensidige forventninger mellem alle skolens aktører
- hjælper nye medarbejdere ind i organisationen, så de hurtigere oplever sig kompetente i opgaveløsningen
- opbygger den organisatoriske "vi-følelse", og understøtter skolens sociale kapital
- giver et værdimæssigt "bagtæppe", som man som både leder og medarbejder kan hente argumentations- og beslutningskraft fra i sit professionelle virke og i det kollegiale samarbejde.

En retningsættende og prioriterende ledelse

Tydelig kommunikation om organisationens udviklingsretning => PLF – en samarbejdende kultur

Oversætte udefra kommende mål og tiltag til skolens egen kontekst => Program for læringsledelse

Binde skolens indsatser sammen, så de opleves værdiskabende => Kompetenceudvikling

En tydeligt retningsættende og prioriterende ledelse styrker en tillidsbaseret samarbejdskultur, ved at:

- at kommunikere tydeligt om organisationens udviklingsretning og udviklingsspor
- "lytte højt" på organisationens behov og sluse nye tiltag ind i et passende tempo i forhold til organisationens kapacitet
- oversætte og omsætte udefrakommende mål til praksisnære skolevirkelighed i dialog med skolens pædagogisk personale
- binde skolens indsatser sammen, så de opleves meningsfulde og værdiskabende for skolens pædagogisk personale
- kommunikere tydeligt om skal- og kan-opgaver, så det pædagogiske personale har et klart billede af ledelsens forventninger til opgaveløsningen.

Samarbejdet i MED

Fast mødetid for MED

Let forretningsgang – kan indkalde med kort varsel

MED har en fordumsfri og åben dialog

MED har fokus på trivsel

MED understøtter skolens kerneopgave

MED fungerer som sparringspartner til ledelsen

MED inviteres ind i ledelsens strategiske rum

Dialogisk APV

Metode:

Fokusgruppeinterviews – på kryds og tværs

Præmis:

Fuldkommen åbenhed, inddragelse og gensidigt forpligtende ansvar

Indhold:

Organisatoriske løsninger på pædagogiske opgaver, inklusion med mere

Handlinger:

Medarbejderne vælger tema og giver anbefalinger

Opfølgning:

MED arbejder løbende med handlingsplanen

Et tæt samarbejde i skolens MED/TRIO understøtter en positiv samarbejdskultur ved at:

- have fokus på organisationen samlede trivsel og samarbejde
- opbygge skolens sociale kapital gennem tidlig opsporing og afhjælpning af mistrivsel, misforståelser og konflikter
- sikre et strategisk sparringsrum, som giver mulighed for at drøfte og trykprøve ideer, løsningsforslag og tiltag inden de rulles ud i organisationen
- flytte fokus fra det fagpolitiske felt til skolens kerneopgave
- forebygge konflikter og skabe en tillidsbaseret og løsningsorienteret dialogkultur

Et tæt og forpligtende teamsamarbejde

Kulturforandring*

Privatprakticisme

Balkanisering

Konstrueret kollegialitet

Den samarbejdende skole / Den Lærende
Organisation - DLO



OPGAVENS
KOMPLEKSITET
ER STØRRE END
DEN ENKELTE
MEDARBEJDETS
HANDLINGSKAPACITET

Teamwork

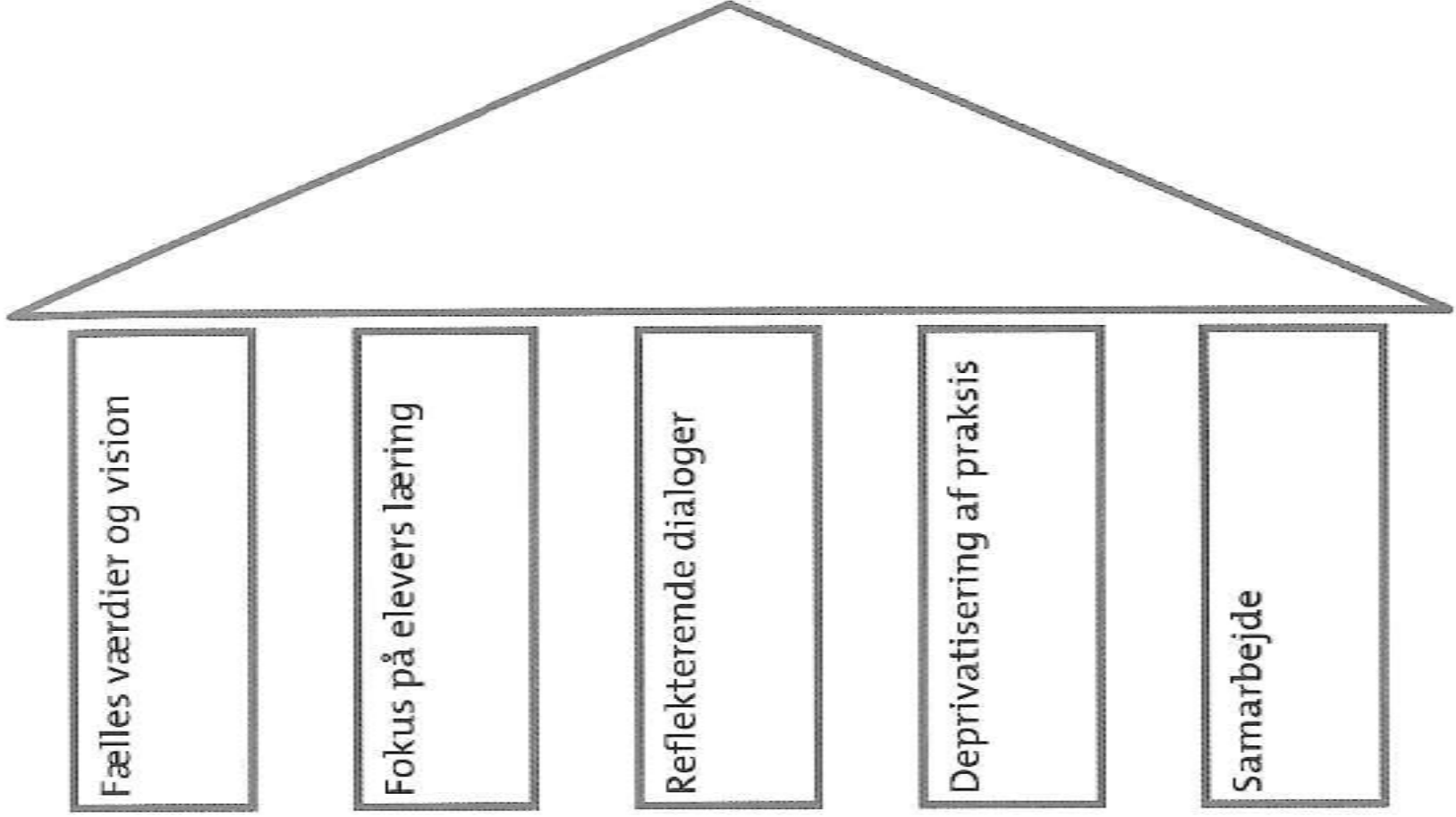
Work performed
combined effort
organized cooperation
working together or a
to achieve better res



HVAD ER ET PLF?

1. Medlemmerne af et professionelt læringsfællesskab har en fælles forståelse af, hvilke **værdier og visioner** der ligger til grund for skolens virksomhed
2. De tager et **kollektivt ansvar** for elevernes læring og læringsudbytte
3. De arbejder med **reflekterende og professionelt undersøgende metoder** som fx kollegabaseret observation og feedback
4. De **samarbejder på et praktisk plan**, fx med fælles undervisning, kollega-feedback og evaluering
5. De fremmer læring og **kompetenceudvikling i fællesskabet blandt lærerne i teamet.**

DE 5 SØJLER I ET PLF



NEDSLAG I PRAKSIS

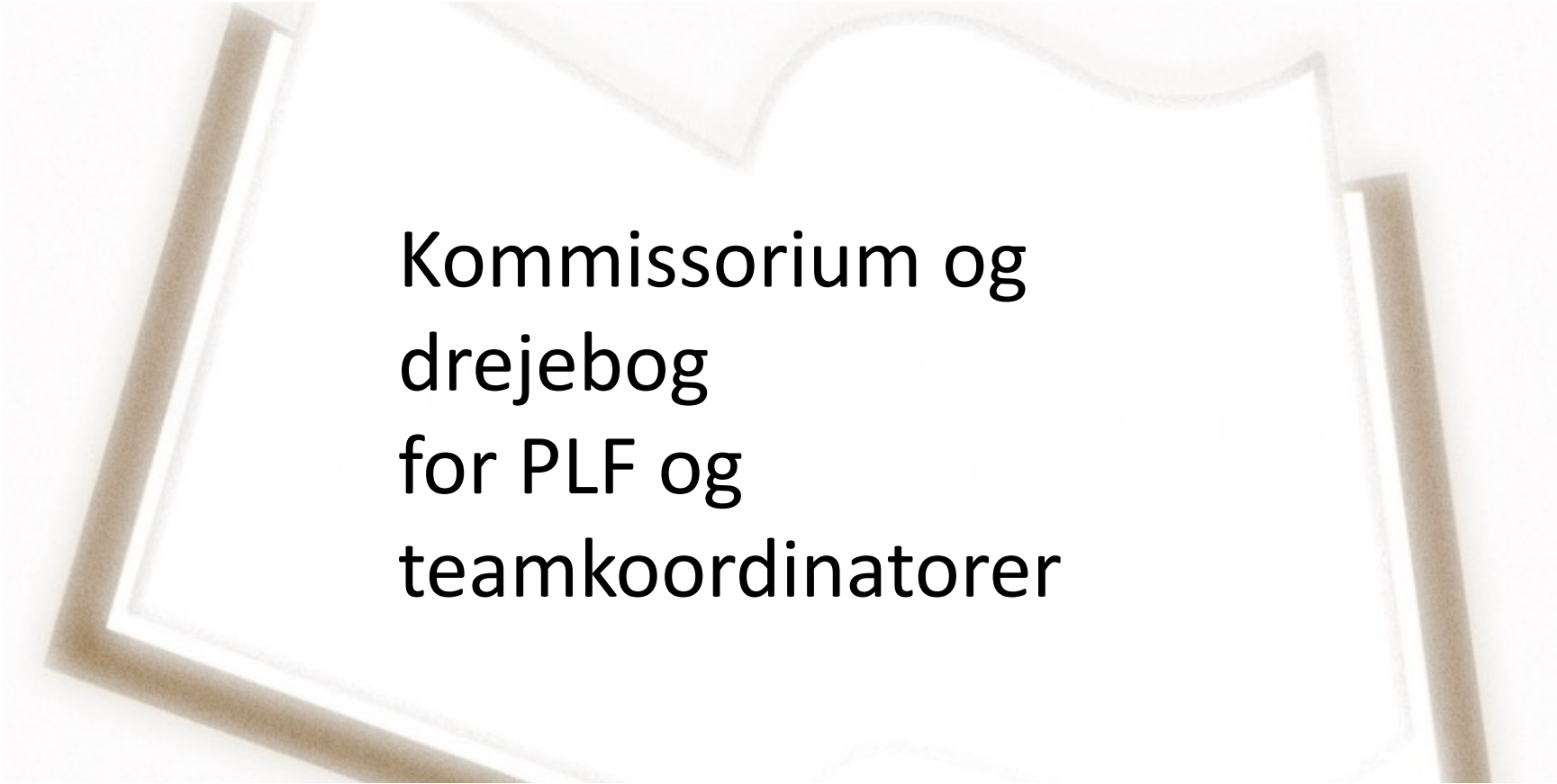
SYSTEMATIK

ORGANISERING

RUM

TID

LEDELSESMÆSSIGT FØLGESKAB



Kommissorium og
drejebog
for PLF og
teamkoordinatorer

STOKKEBÆKSKOLEN

	PLF udskoling 8.-9.	
	PLF ældste mellem 6.-7.	
	PLF yngste mellem (3.) - 4.-5.	
PLF indskoling		PLF indskoling
Hesselager	Gudme	Gudbjerg

PLF SKEMA

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
Kl. 7.30			PLF		PLF
Kl. 8.00 – 8.50			Indskoling Hesselager		Indskoling Gudbjerg
Kl. 13.45	PLF ældste mellem Gudme		PLF yngste mellem Gudme	PLF udskoling Gudme	
Kl. 15.15					

Eleverne møder kl. 8.00 dagligt

Eleverne har fri kl. 13.30 eller 15.10



DATAINFORMERET – IKKE DATASTYRET



NORDAHL:

HVORDAN SKAL DATA BRUGES?

Vi har brug for lærere og ledere, som ser den enkelte elev, etablerer en god relation til denne og som har en moralsk mening og emotionel tilknytning deres arbejde.

Brug af data handler ikke om, at disse vigtige kvaliteter skal fjernes. Det handler om, at data skal bidrage til, at læreres, pædagogers og lederes vurderinger bliver mere gyldige, og dermed øges sandsynligheden for, at den enkelte elevs læring løftes.

DET STYRKER DEN PROFESSIONELLE
DØMMEKRAFT



PROBLEM

SOLUTION





PLF

SOM RUM FOR ARBEJDET MED SKOLENS INDSATSER

DANNELSESVISION
RELATIONSKOMPETENCEPAKKEN
FAGLIGT LØFT
MIT LIV, MIN LÆRING
SKOLENS FOREBYGGENDE TRIVSELSPLAN

TEAMKOORDINATOR

Styre og koordinere
mødet imod fælles
definerede mål.

Wonderbra-princippet:
Opgaven: Samle, løfte og
pege fremad



HVORDAN VÆLGER DU DIN TEAMKOORDINATOR?

Ledelsen udpeger!

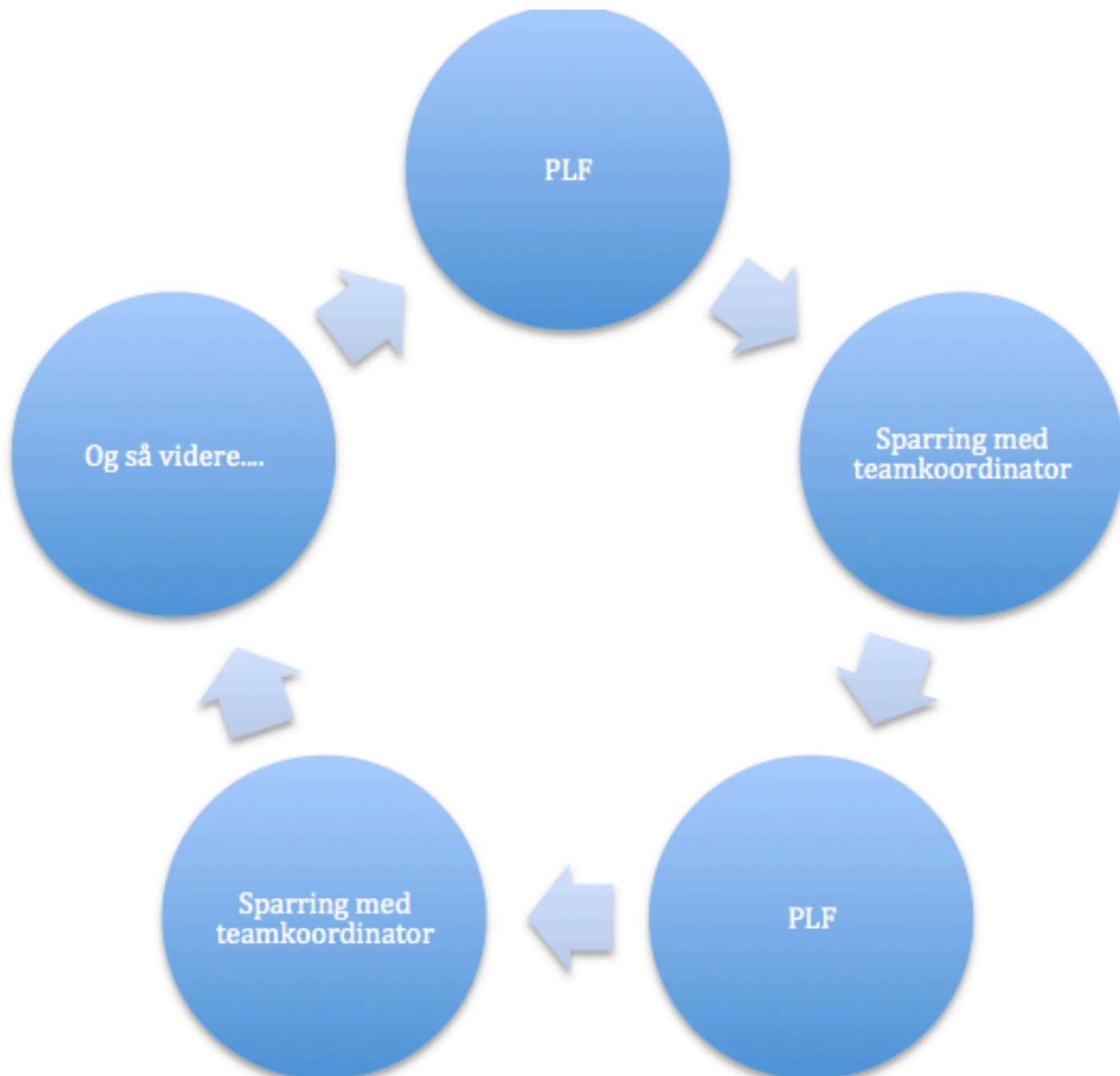
En person, som vil tage ansvaret

At facilitere er det samme som at lede

Balance mellem at sige sin mening og være
lyttende

Ønske at sætte andre i spil

Et reflekteret menneske



DATA-STILLADS

Data

Udfordring

Analyse af opretholdende
faktorer

Tiltag

Implementering

Evaluering



RAMMER FOR MØDET

Dato, tid, sted

Mødeleder

Referent

Data

MØDETS INDHOLD

Opsamling på
indsatsen/handlinger siden
sidst

- Har vi gjort det, vi aftalte vi ville gøre?
- Hvilken effekt har indsatsen haft?
- Hvad skal evt. undlades/gøres anderledes?

Dagens fokus

- Drøftelse af værdier og vision
- Hvad ser vi for os?

GAMEMASTERING PROCESDIDAKTIK

Reflekterende team

- **Metarefleksion**
- **Holde på sporet**
- **Få gjort alle aktive**
- **Spørgeteknik**



Udviklingen i PLF'erne

Gå fra perspektiv
på eleven og
deraf følgende
handlingslammelse



Udviklingen i PLF'erne

Forsker i egen praksis

Refleksiv omkring sig selv som opretholdende faktor



FAGLIG LEDELSE, EVALUERINGSKULTUR OG KAPACITETSOPBYGNING

- Organisatorisk og praktisk understøttelse af teamsamarbejdet – tid og rum
- Understøttelse af samarbejdet ved tæt ledelsesmæssigt følgeskab
- Indholdsmæssig stilladsering af teamsamarbejdet – systematisk, struktureret og metodeunderstøttet møde, proces og dialogpraksis
- Teamets pædagogiske råderum, ansvar, ejerskab
- Styrket inddragelse af de fagprofessionelles kompetencer
- Styrket lærer/pædagog samarbejde
- Skaber tryghed, når beslutninger skabes i teamet
- Professionalisering

Opsummering

Teamsamarbejdet understøtter en tillidsbaseret samarbejdskultur og styrker den enkeltes opgaveløsning:

- når teamet udgør en både faglig og social ramme om opgaveløsningen
- når det stilladseres via gode skemaløsninger, mødestrukturer og gode fysiske rammer omkring den fælles forberedelse
- når videndelingen sættes i system via fælles tilstedeværelses- og forberedelsestid som muliggør et mere forpligtende samarbejde
- når teamet arbejder med afsæt i en teamkontrakt som rammesætter teamets forventninger til det fælles samarbejde
- når teamet stilladseres via en struktureret og metodeunderstøttet møde-, proces- og dialogpraksis, som tager sigte på at skabe jobindlejret læring for skolens professionelle.
- når teamene oplever en høj grad af tillid til deres professionelle dømmekraft udmøntet i et stort professionelt råderum og en høj grad af beslutningskompetence i forhold til eget opgaveområde
- når teamets samarbejdskultur flytter fra en individuel opgaveløsning til mere koordineret og fælles pædagogisk praksis, som dog levner plads til den enkeltes professionelle aftryk.

RAMMESTYRING OG DET DECENTRALE LEDELSERUM

Svendborg:

Historisk set udstrakt decentralisering =
privatpraktiserende skoler

Ny skolechef og stabilt ambitiøst politisk miljø:
beslutning om: relationskompetencepakken
(adm.) + mangfoldige læringsmiljøer (pol.)

Videndeling/sparring/praksisvandring
skolelederne imellem = nyt!

LÆRING I LEDELSESSTRENGEN

Fokuspåde vedr. skolernes resultater med skoleafdeling, PPR og skole

Læringsmøder med ressourcepersoner

Temamøder for ledelsesteam

LUS med skolechefen

Praksisvandring på skolelederniveau

Opsummering

Lærende samtaler i ledelsesstregen understøtter skoleledernes mulighed for at arbejde kollaborativt med skolens udvikling, ved at:

- der skabes rum for systematisk refleksion og læring på tværs af ledelsesstregen, hvilket styrker leders og chefers mulighed for at agere kompetent og relevant i deres ledelse nedadtil, udadtil og opadtil
- dialoger har fokus på kerneopgaven og den pædagogisk/didaktiske udvikling af kommunens skoler
- dialoger flytter viden på langs og tværs af skolevæsenet og sikrer bedre beslutnings- og feedback-processer.

Hertil kommer, at en tæt og praksisnær dialog mellem skole og skoleforvaltning/politikere styrker skolernes oplevede råderum.

Spørgsmål

