

Fremfærdsprojekt: Styrket inddragelse af de professionelle viden i skolens udvikling

Baggrund

KORA gennemførte i 2015 en statusrapport om de pædagogiske medarbejderes oplevelser og erfaringer med den nye folkeskole. Rapporten viser, at der på mange skoler er udfordringer i at implementere nye tiltag, nye opgaver, samarbejdsformer og nye måder at arbejde på, så den enkelte medarbejder oplever at kunne lykkes med sine opgaver.

De politiske mål er afsættet for udvikling af skolen. Et øget engagement hos medarbejderne understøtter opgaveløsningen og fremmer, at professionernes forskellige kompetencer og viden bringes i spil til gavn for alle elevers læring og trivsel. Det er et vigtigt element i skoler og kommuners arbejde med at realisere de politiske mål på den enkelte skole. Udviklingen af den enkelte skole er en blivende proces, hvor der undervejs skal ske justeringer og løbende må søges nye veje og afprøves nye tiltag.

Derfor er det givende at udvikle og styrke de professionelle dialoger og medarbejdernes involvering omkring opgaveløsningen i relation til den enkelte skoles pædagogiske udvikling, således at medarbejderne oplever, at deres viden og erfaring bliver bragt i spil og har medindflydelse på de beslutninger, der bliver taget.

Den viden, der opstår i undervisningen, frikvarteret og i relationen mellem elever og pædagogisk personale, sammen med medarbejdernes professionelle indsigt og viden er vigtig for den fortsatte udvikling af den enkelte skole. Ledere og øvrigt pædagogisk personale har en vigtig opgave som professioner med at udfolde, udfordre og udvikle i samarbejde. At udvikle løsningerne sammen giver større ejerskab og mere holdbare løsninger, som er nemmere at implementere og skaber højere kvalitet. Det styrker både samhørighed og faglig stolthed. Kort sagt: Der er både energi og innovation i at styrke de fagprofessionelles involvering i og indflydelse på opgaveløsningen.

Det teoretiske og forskningsbaserede afsæt

Indenfor både forskning, i ledelseslitteraturen og i den offentlige velfærdsdiskurs har man gennem de senere år haft et stigende fokus på at undersøge sammenhængen mellem offentligt ansattes motivation og effekter heraf på kvaliteten af kerneopgaven.

Fra Bøgh & Holm Pedersens forskningsprojekt (2014) ved vi blandt andet, at der er en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes såkaldte *Public Service Motivation* og elevernes udbytte af undervisningen.

Et netop offentliggjort litteraturstudie fra januar 2017, som kortlægger de faktorer, der styrker de fagprofessionelles engagement og professionelle ansvar i skolen, viser endvidere, at medarbejderes oplevede mestring af opgaven (self-efficacy), deres motivation, engagement og professionelle ansvar styrkes, når følgende forhold er tilstede:

- Gode relationer, oplevet fællesskab og en veludviklet samarbejdspraksis i forhold til kolleger, elever, ledelse og forældre
- Gensidig dialog mellem ledelse og medarbejdere, der skaber mening med, ejerskab til og prioritering mellem skolens målsætninger.
- Inddragende beslutningsstrukturer, dialog og refleksion, der sikrer medarbejdernes involvering i beslutninger, der påvirker deres arbejde

Disse fund bekræftes af den forskning, som ligger til grund for Michael Fullan & Andy Hargreaves udvikling af begrebet Professionel Kapital som ramme om at opbygge den organisatoriske kapacitet og styrke elevernes læringsudbytte. Fra anden forskning om skoleledelse ved vi tillige, at en åben og dybdegående dialog mellem ledelse og medarbejdere om skolens konkrete udfordringer og mulige løsninger, skaber styrket opbakning til og medejerskab omkring de valgte løsninger (Robinson, 2015)

Nyere dansk forskning når til samme konklusioner. Eleverne lærer mere på skoler, hvor skoleledelsen kommunikerer visioner for skolens udvikling, stimulerer en faglig stærk kultur og professionelle læringsfællesskaber, involverer sig i medarbejdernes pædagogiske praksis, men også viser det pædagogiske personale tillid og involverer dem i skolens beslutningsprocesser (Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning & Rambøll, 2014, Winter, 2016).

Endelig skal tillid og tillidsbaseret ledelse medtages som to centrale begreber i relationen mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere imellem. Tillid har i de seneste år fået stigende opmærksomhed i en anerkendelse af tillidens afgørende betydning for motivation, fastholdelse af medarbejdere, samarbejde og god kvalitet i opgaveløsningen (bl.a. Fullan & Hargreaves, 2015, Robinson, 2015 samt Hasle, Gylling Olesen & Thoft, 2010). Med tillidsreformen fra 2012 er tillidsbaseret ledelse ligefrem etableret som et nyt paradigme for god offentlig ledelse, og her fem år efter tillidsreformen udgør tillid fortsat et centralt interessefelt i den velfærdsorganisatoriske debat (Horup, i Ledelse i politisk styrede organisationer, 2017).

Formål og projektets resultater

Partsprojektet sætter fokus på processer, der fremmer en tillidsbaseret dialog- og feedbackkultur om skolens pædagogiske udvikling. Herunder af de professionelle dialoger mellem ledelse og medarbejdere samt medarbejdere imellem, som fremmer udvikling af den pædagogiske praksis med henblik på at styrke undervisningen og elevernes læring og trivsel. Med projektet ønsker vi at opsamle konkrete eksempler fra skolernes hverdag på processer, der fremmer en tillidsbaseret dialog og

feedbackkultur, hvor medarbejderne oplever involvering og medindflydelse på opgaveløsningen.

Formålet med projektet er at afdække og sprede viden om betydningen af en aktiv inddragelse af de fagprofessionelle i skolens udviklingstiltag.

Projektets formål udfoldes i følgende succeskriterier

- At udvikle og indsamle viden om, hvordan man via en styrkelse af professionelle dialoger mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere imellem kan videreudvikle en kultur, der understøtter såvel undervisning, læring og trivsel som arbejdsmiljø på skolerne
- At indkredse generaliserbar viden om processer, der fremmer, at medarbejderne oplever involvering og medindflydelse på opgaveløsningen i relation til skolens udvikling
- At få spredt den nye viden til skoler og kommuner i hele landet

Projektets indhold

Projektet indeholder følgende delelementer:

1. Indsamling af forskellige eksempler og erfaringer fra skoler og kommuner, der er lykkedes med:
 - at skabe en styrket dialog om vision og strategi for skolens udvikling
 - at udvikle en fagprofessionel kultur, der er præget af kollegial vidensudveksling, dialog i teams og dialog med ledelsen om nye udviklingstiltag
 - at styrke medarbejdernes medindflydelse på opgaveløsningen i relation til skolens udvikling til gavn for elevernes læring og trivsel.
2. Analyse af de indsamlede eksempler og erfaringer med henblik på at udlede generaliserbare anbefalinger til metoder, processer og redskaber, der fremmer de professionelle dialoger og medarbejdernes involvering i opgaveløsningen. Vurdering af de indsamlede erfaringer i relation til eksisterende viden på området (evidensviden samt forskningsbaseret teoridannelse) Udarbejdelse af skriftlig dokumentation.
3. Med afsæt i de identificerede anbefalinger til modeller, processer og redskaber forestår projektet dernæst en proces, hvor fem nye skoler afprøver en række af de identificerede metoder i et forløb tilpasset den enkelte skoles udfordringer.
4. Erfaringerne fra de fem skolars afprøvninger samles og formidles i en skriftlig rapport, der kan inspirere andre skoler og kommuner.

Projektet kan eventuelt have en fase 2, hvor de skoler, som har deltaget i afprøvningen deler viden med skoler i kommunen/nabolag

Metode

Projektets design trækker på en induktivt inspireret tilgang (Voxted, 2006), hvor der til en start indsamles et bredt udsnit af eksempler på metoder, praksisser og gode

erfaringer med professionelle dialoger, der understøtter involvering, medejerskab, motivation og kvalitet i opgaveløsningen fra 15 folkeskoler fordelt over hele landet.

De empiriske eksempler bearbejdes og kategoriseres efterfølgende i en række overordnede temaer/begreber/tilgange. Efter kategoriseringen "læses" de danske fund op mod den eksisterende forskning & forskningsinformerede teoridannelse på området mhp. at identificere de steder, hvor der er sammenfald med den eksisterende viden på området, men også de eventuelle afvigelser eller forskelle, som kan indfange nogle særligt danske vilkår, betingelser og forudsætninger.

Med afsæt i analysen udarbejdes en skriftlig opsamling, som danner grundlag for den efterfølgende afprøvning af metoder, redskaber og tilgange på 5 nye skoler. Afprøvningen vil bestå af både konkrete dialog- og involveringsprocesser, feedbackprocesser, og sparringssamtaler som skræddersyes i forhold til den enkeltes skoles ønsker og behov. Inden igangsættelsen af afprøvningsprocessen gennemføres en baseline-dialog med de 5 deltagende skoler, hvor de får mulighed for at beskrive deres oplevede udfordringer. Efter afprøvningen gennemføres en evaluerende og opsamlende samtale.

Erfaringerne fra det samlede afprøvningsforløb dokumenteres i en afsluttende rapport.

Målgruppe

Projektet er forankret på folkeskoleområdet, og målgruppen er folkeskolen, dvs. forvaltningschefer, skoleledelser og øvrigt pædagogisk personale.

Styring og organisering

Projektet styres og organiseres i et samarbejde mellem KL, DLF og BUPL.

Projektets projektledere er

- Evy Stokholm, DLF
- Charlotte Rømer Engel, BUPL
- Anna Sofie Weigaard Jørgensen, KL

Herudover indgår Skolelederne som partskonsulent i projektet, hvor de skal bistå med kvalitetssikring af projektet, herunder eksempelvis interviewguides, udvælgelse af skoler mv., kommentering på det skriftlige materiale samt deltagelse i formidlingsaktiviteterne og markedsføring af projektet.

Indsamling af eksempler og erfaringer samt gennemførelse af afprøvningsforløbet foretages af Line Arnmark, ekstern samarbejdspart, som projektets parter i fællesskab har udpeget.

Projektets aktiviteter og resultater

Projektets hovedaktiviteter er:

- Indsamling af eksempler og erfaringer fra kommuner og skoler på udvikling af professionelle dialoger gennem fokusgruppeinterviews med forvaltninger, ledere, lærere og pædagoger. Dette skal munde ud i en oversigt over gode metoder, redskaber og råd samt en generel opsamling på de indsamlede eksempler og erfaringer, herunder sat i relation til den forskningsmæssige og teoretiske viden på området.
- Afprøvning af forskellige dialogprocesser på baggrund af de indsamlede erfaringer. Dette skal munde ud i en generel opsamling og dokumentation af erfaringer.
- Videnspredning og inspiration til andre kommuner og skoler

Formidling og spredning af resultater

Projektets resultater formidles og spredes ved afholdelse af konferencer flere steder i landet.

Projektets resultater kan formidles gennem eventuelle korte film, der gøres offentligt tilgængeligt.

Ligeledes udgives et inspirationsmateriale, som afslutning på projektet.

Tidsplan

Første kvartal 2017	Udvælgelse af ekstern samarbejdspartner og kvalificering af projektbeskrivelsen i samarbejde med ekstern samarbejdspartner
Andet kvartal 2017	Gennemførelse af interviews med ca. 15 skoler
Tredje kvartal 2017	Gennemførelse af proces på 5 skoler
Fjerde kvartal 2017	Afslutning af projektet
Første kvartal 2018	Formidling og videnspredning

Evaluering af projektet

Evalueringen gennemføres af projektledelsen samt skolelederne. Evalueringen skal forholde sig til, hvorvidt projektets formål er realiseret, herunder til sammenhængen mellem nærværende projektbeskrivelse og realiseringen af projektet.

Litteratur

Aagaard & Agger (red.): Ledelse i politisk styrede organisationer; 2017

Bjørnholt et al: Pædagogiske medarbejdere oplevelser og erfaringer i den nye folkeskole, 2015

Bøgh Andersen & Holm Pedersen: Styring og motivation i den offentlige sektor, 2014

Fullan & Hargreaves: Professionel kapital, Dafolo, 2016

Hasle, Gylling Olesen & Thoft: Ledelse med social kapital, 2010

Kjer et al.: Skoleledelse i folkeskolereformens første år, 2015

Majgaard, K.: Bruges innovation som skjold, bliver det bulet, Center for Offentlig Innovation, 2016

Rambøll & Styrelsen for Undervisning og Kvalitet: Litteraturstudie af "Hvordan styrkes lærernes engagement og professionelle ansvar, 2017
Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning & Rambøll: Forskningskortlægning Pædagogisk ledelse, 2014
Robinson, Viviane: Elevcentreret skoleledelse, Dafolo, 2015
Undervisningsministeriet: Ledelse af den nye folkeskole, 2015
Voxted, S.: Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder, 2006
Væksthus for ledelse: Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel i folkeskolen, 2015
Winter, Søren: Elever læring og skolelederfokus på faglighed, SFI, 2015

