

TEMA: Rundt om projektet FÆLLES OM LEDELSE i Kolding Kommunes skolevæsen:



Ingen smider faklen på Bakkeskolen

På Bakkeskolen i Kolding har man grebet elementer fra projektet ”Fælles Om Ledelse” og brugt dem til at skubbe på den visionære udvikling, skolen allerede var godt i gang med. Det har betydet indførslen af et innovativt fakkelpincip.

Af: Freelance journalist Isa Lindbak

På Bakkeskolen i Kolding har et forholdsvist nyt ledelsesteam sat fokus på at være fælles om at løse de udfordringer, der kan opstå i det daglige arbejde med Bakkeskolens elever. Allerede før projektet ”Fælles om ledelse” besluttede ledelsen at udvide målet om høj faglighed til visionen: ”At vores elever bliver kloge og opfindsomme samfundsborgere, der deltager i bæredygtige fællesskaber.”

Da muligheden for at deltage i ”Fælles om Ledelse”, der har fokus på at sikre kapaciteten til at drive pædagogisk udvikling, opstod, var det derfor vigtigt for skolens ledelse, bestående af skoleleder Susanne Runge Hartwigsen, viceskoleleder Allan Kjærgaard og afdelingsleder Karen Gerner Thomsen, at deltagelsen også kom til at involvere hele skolen. Det skulle ikke være et afgrænset ledelsesprojekt, men en *fælles* indsats.

”Som ledelse på skolen diskuterer vi løbende, hvor vi skal prioritere vores indsats, og inklusion var sprunget os i øjnene, fordi nogle elever blev ekskluderet, når det blev svært at være i undervisningen. Vi valgte derfor at bruge ”Fælles om Ledelse” som anledning til at dykke ned i udfordringerne,” forklarer viceskoleleder Allan Kjærgaard.

Ledelsen havde bemærket, at der var opstået en løsningsmodel, hvor udfordringerne og konflikter ofte blev håndteret ved at ringe til AKT-telefonen, fjerne eleven fra klassen og sende eleven på kontoret eller i pusterummet.

”Vi så, at problemerne blev skubbet videre, og at det ofte endte med brandslukning, frem for vi blev bedre til at håndtere situationen i klasserummet. Man kan sige, at *faklen* blev kastet væk eller overtaget af nogle andre,” tilføjer afdelingsleder Karen Gerner Thomsen.

Faklen som begreb

På Bakkeskolen er faklen blevet et vigtigt begreb. Faklen illustrerer kort fortalt, at man tager ejerskab for den situation, man står i – men også at man brænder for noget.

”Bakkeskolen er kendetegnet ved en samarbejdskultur med bæredygtige fællesskaber. Hver især skal tage imod og give videre – og som elev skal man føle, at man hører til. Med den situation, der var opstået, blev faklen givet videre, når det brændte på. Det var ikke godt for nogen parter. Vi ønskede en ændring, så der blev taget ejerskab gennem styrkede kompetencer,” forklarer skoleleder Susanne Runge Hartwigsen.

Hun fortsætter: ”Det er vigtigt at understrege, at man ikke er alene om at bære den fakkelt, vi taler om. Klasselærerteamet bærer måske faklen i forhold til klassens elever, men ledelsen har det overordnede ansvar for at sikre støtte, vejledning og mulighed for at lykkes med opgaven. Det er *vores* fakkelt.”

For at gøre det nemmere at tage ejerskab har det været vigtigt med styrkede kompetencer og indsigter. Det har fx medført udvikling af en handletrappe og opkvalificering af mestring gennem fælles kompetenceløft for alle medarbejdere og ledelse. Noget har skolens ledelse og medarbejdere selv udviklet, andet har ”Fælles om Ledelse” bidraget til.

”Det har selvfølgelig krævet noget tilvænning, og vi øver os stadig, fordi det er naturligt at få tilbagefald og smide faklen, når noget bliver svært. Vi bruger løbende tid på at læse handletrappen sammen med klasselærerteamet, så vi igen bliver handlekraftige sammen,” tilføjer afdelingsleder Karen Gerner Thomsen.

Ilden har spredt sig

Selvom hensigten med at deltage i ”Fælles om Ledelse” i første omgang handlede om at sikre bedre deltagelsesmuligheder for samtlige elever og dermed skabe en god skole for alle, har ilden bredt sig – på den gode måde.

”Det har vist sig, at vi har kunnet overføre vores nye viden til alle mulige led i organisationen,” siger viceskoleleder Allan Kjærgaard.

”Som ledelse tror vi på, at forandringer sker gennem en lang række mikrohandlinger, ikke ved at vi holder et stort møde og gennemgår nogle slides et par gange om året. Man siger ofte, at ledelse sker

ved kaffemaskinen, og det er i høj grad i hverdagen, at vi har været tilgængelige og proaktive i forhold til det, vi har haft fokus på,” tilføjer han.

Konsulent- og undervisningsvirksomheden Mannaz og UCL har været ansvarlige for ”Fælles om Ledelse,” og lederteamet på Bakkeskolen valgte, som en del af pakken, at få styrket egne kompetencer inden for ledelsesrefleksion og distribueret ledelse, da disse elementer netop understøttede inklusionsindsatsen. Senere er også en konsulent fra forvaltningen i Koldings skolevæsen blevet tilkøbt.

”UCL’s konsulent, Christel Aulkær Moll, har været god til at stille spørgsmål, som vi som ledelse har kunnet reflektere over. Hun har også givet os nogle brugbare skabeloner og styreredskaber. Med en travl hverdag har det været godt at kunne komme både i meta samt langt ned i materien via den form for facilitering. Vi har grebet det og brugt det. Det har hjulpet os som ledere til at holde vores egen fakkel højt,” uddyber skoleleder Susanne Runge Hartwigsen.

COTEACHING: To om udfordringerne

En del af planen for de bæredygtige fællesskaber er, at der altid er to lærere på.

”Klasseteamet bærer faklen. Både fordi de skal, men også fordi vi stoler på deres professionelle dømmekraft. Vi ved fra forskning, at betydningen af læreren er den største enkeltfaktor for elevens læring og trivsel. Derfor er det mere bæredygtigt at støtte end at tage over, fordi klasseteamet igennem den tillid oplever at lykkes med de svære opgaver. På den måde bliver vi alle dygtigere på Bakkeskolen,” siger afdelingsleder Karen Gerner Thomsen.

Allan Kjærgaard tilføjer: ”Og vi står selvfølgelig klar til at støtte, hjælpe og rådgive, hvis faklen ind i mellem føles tung.”

COTEACHING har også været en vigtig del af videreudviklingen af bæredygtige fællesskaber på Bakkeskolen sammen med en forkortelse af skoledagene.

”COTEACHING er en effektiv metodik, hvor to lærere på afstemt vis underviser en klasse. Alt fra forberedelse til evaluering gøres i fællesskab, og det løfter både faglighed og trivsel,” tilføjer skoleleder Susanne Runge Hartwigsen.

Fællesskab gennemsyrrer således Bakkeskolen fra team- til ledelsesniveau. ”Det er vigtigt for os i ledelsen, at vi ikke lukker os om os selv. Involvering af skolens medarbejdere, forældrene, forvaltning og omverden er alt afgørende for, at vi når vores mål og vision,” siger hun.

Det bredere fællesskab

Udover at have arbejdet med konceptet distribueret ledelse på selve Bakkeskolen, så har deltagelse i projektet også medført en større følelse af sammenhæng på tværs af skoler og i forhold til forvaltningen i Kolding kommunes skolevæsen.

”Vores berøringsflade med de andre skoler har været noget sporadisk, og det har været båret af de relationer, det er lykkedes den enkelte leder at etablere. Igennem ”Fælles om ledelse” har vi fået et fælles gældende børnesyn, en fælles gældende udviklingsplan og et større indblik i, hvad de enkelte ledelsesteams er optaget af rundt omkring på de andre skoler. Det har været et spændende forløb, og vi er blevet stærkere som et fælles skolevæsen,” afslutter viceskoleleder Allan Kjærgaard.

BOX:

Om BAKKESKOLENS handletrappe



Handletrappen er en procedure, der sikrer, at de voksne omkring barnet handler, når det bliver svært. Den sikrer også samarbejde, dialog og rollefordeling. Det overordnede mål er, at man på Bakkeskolen med de rette indsatser kan bevæge sig ned ad trappen.

Se mere om [handletrappen](#) her.

Om FÆLLES OM LEDELSE

”Fælles om Ledelse” skal sikre kapaciteten til at drive pædagogisk udvikling herunder kompetencer på ledelses- og forvaltningsniveau til at lede medarbejdernes læring.

”Fælles om Ledelse” har haft fokus på fem temaer:

- Tværgående samarbejde
- Datainformerede beslutninger
- Ledelsesteam er professionelle læringsfællesskaber
- Distribueret ledelse
- Systematisk videndeling

Projektet er udviklet og gennemført i samarbejde mellem Kolding kommune, AP Møller Fonden, UCL og Mannaz.