

# Sammen om Skolen

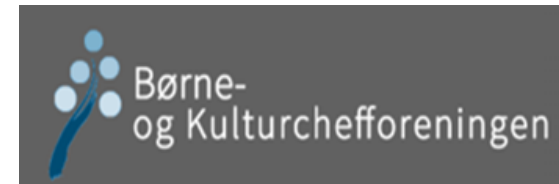
**Tema:**

**God dialog om skoleudvikling**

23. November 2022 i København



LINE ARNMARK



Klaus Majgaard

# Dagens formål

- At skabe fundament for en videre dialog hjemme i de nære samarbejdsrelationer i hele skolens værdikæde fra politikere til professionelle i det udførende led
- At styrke rolle- og kasketbevidstheden hos alle dialogens parter ift. at understøtte de virkningsfulde mekanismer i at blive virkningsfulde..

# Program

Ca. tider	Programpunkter
12.45-12.50	<b>Velkomst og baggrund</b>
12.50-14.30	<b>Præsentation af undersøgelsen og de 6 virksomme mekanismer</b> Gennemgang af de 6 virksomme mekanismer. Dialog i kommunegrupper efter de første 3 (Fælles værdier og tankesæt, partnerskaber og beslutningsarkitektur.
14.30-14.45	<b>Pause</b>
14.45-15.35	<b>Rolle- og kasketopmærksomhed i arbejdet med at understøtte de 6 mekanismer</b> Hvad kalder opgaven på? Hvad er svært i den rolleforandring som "Sammen om skolen" og de virksomme mekanismer kalder på?
15.35 – 15.55	<b>Hjemmeopgaven</b> Dialog i kommunegruppe om hvilke områder, der skal arbejde videre på efter i dag. Konkrete aftaler om hvem indkalder til et møde om xx -proces?
15.55-16.00	<b>Afrunding og tak for i dag</b>
16.00	<b>Afrejse</b>

# Oplæggets bagtæppe: Ny start- Dialog om skoleudvikling fra 2020

## Hvad var formålet?

At bygge videre på fund fra fremfærdsprojektet ”*Styrket inddragelse af de professionelles viden i skolens udvikling*”. At identificere de virksomme mekanismer, som fremmer kvaliteten i de centrale dialoger om skoleudvikling.

## Hvordan gjorde vi?

Undersøgelse af eksempler i fire kommuner, hvor alle partner anerkender, at dialogen er velfungerende og har bidraget til at løse komplekse udfordringer – ofte på baggrund af en kritisk svær situation.

Udvikling af hypoteser om virksomme mekanismer sammen med deltagere af aktører fra skolens værdikæde: skoledirektør, chefer, skoleledere, lærere/pædagoger, TR & AMR, de lokale kredse.

# Hvad er en virksom mekanisme?

Det er de aktive elementer, som gør, at en indsats får den ønskede virkning.

Eller det er de særlige "ingredienser" i en proces, som understøtter, at organisationen flytter sig fra A (i dag) til B (den ønskede fremtid)

# Virksomme mekanismer, som understøtter dialog- og beslutningsprocesser i samspillet om udviklingen af Folkeskolen

1. Fælles værdier og tankesæt
2. Partnerskaber
3. Beslutningsarkitektur
4. Samtalerum og dialogfora
5. Problemløsningsadfærd i dagligdagen
6. Synliggørelse af samarbejdet

# #1: Fælles værdier og tankesæt

Er virksomt, når det tilbyder et fælles fagligt og kulturelt bagtæppe og referencepunkt:

1. Som dialog-parterne måler deres adfærd og beslutninger op imod (**et fælles 3.**)
2. Som skaber **retning og styrker koordinationen** af deltagernes beslutninger og handlinger (spilleregler - guidende pejlemærke)
3. Som mobiliserer organisationsmedlemmernes **vi-følelse**, ejerskab, stolthed, fællesskabsfølelse og public-service motivation
4. Som giver et **værdimæssigt korset og "bagtæppe"**, som ledere og medarbejdere kan hente argumentations- og beslutningskraft fra i det professionelle virke og i det kollegiale samarbejde.

## #2: Partnerskaber

Er virksomt, når de skaber rammer og spilleregler for et forpligtende samarbejde:

1. Som kan opløse og **bygge bro** over faste (fastlåste) positioner og flytte samarbejdet fra et parts-samarbejde til et egentligt partnerskab
2. Som sender et stærkt indadrettet og udadrettet signal om at man har forpligtet sig på at løse en opgave sammen - på trods af eventuelle (og legitime) interessemodsætninger
3. Som over tid opbygger tillid, fælles sprog og "**fælles briller at se med**"
4. Som kan give legitime kanaler for behandling af dissens og uenigheder
5. Som styrker parternes beslutningsrum og handlekraft ved at **mindske "transaktionsomkostningerne"** ved at være i et modsætningsforhold.



# #3: Beslutningsarkitektur

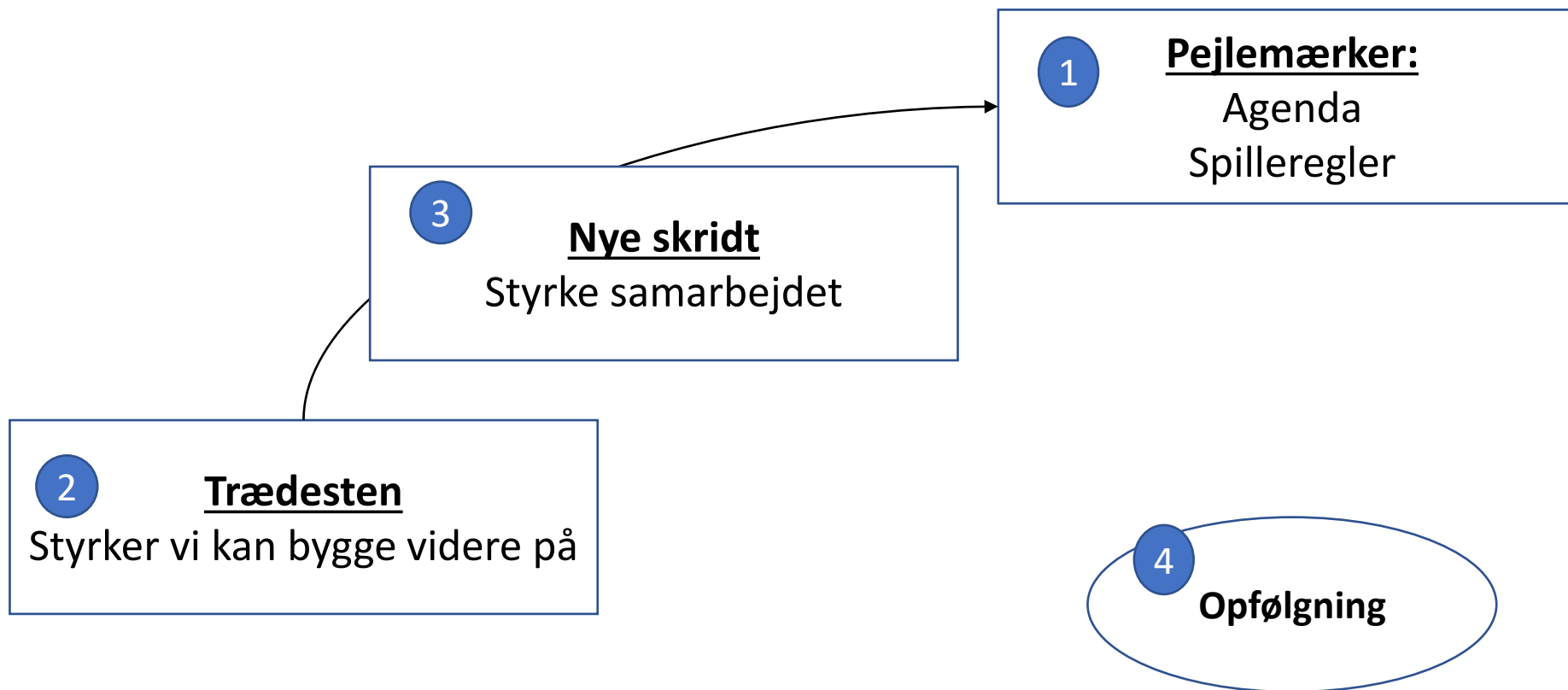
Er virksom, når den styrker organisationens beslutnings- og handlekraft via gennemsigtighed i beslutningsprocesser og adgang til reel indflydelse. Det sker ved at:

1. Tydeliggøre, hvordan organisationen træffer beslutninger. Hvem gør hvad? I hvilken rækkefølge? Og hvordan får man **adgang til at påvirke**?
2. Designe beslutningsprocesser, som aktiverer flest mulige organisationsmedlemmer i at finde gode løsninger, og som opbygger **ejerskab** for de løsninger, som findes
3. Kommunikere tydeligt omkring de **mellemregninger**, ræsonnementer og kompromisser, som ligger til grund for beslutningens udfald
4. Opbygge beslutnings- og handlekraft i hele organisationen, så beslutninger træffes de rigtige steder (styrket beslutningskapital, situationsbestemt dømmekraft og ansvarsfølelse)

# Startsteder og trædesten for udvikling af samarbejdet..

1. Opstil 2-4 pejlemærker for udviklingen af jeres samarbejde i retning af et partnerskab
  - Hvilke udfordringer skal I løse? (agenda)
  - Hvad skal kendetegne jeres dialog? (spilleregler)
2. Reflektér over jeres dialoger indtil videre: Hvor har I trædesten i jeres samarbejde, som I kan bygge videre på?
3. Udpeg 2-3 konkrete skridt, I kan tage for at udvikle jeres samarbejde. Konkretisér, hvordan I tror, at netop disse skridt kan virke udviklende på jeres samarbejde?
4. Opstil en plan for, hvordan I vil følge op på spilleregler

# Trædesten....



# Dialog om de 3 mekanismer i kommunegrupper

## 1) *Hvor langt er I ift. fælles tankesæt, opbygning af partnerskaber og beslutningsarkitektur*

- **Hjælpe spørgsmål til fælles værdier & tankesæt:** Hvilke værdier former vores samarbejde lige nu? I hvor høj grad har vi et fælles værdigrundlag, som vi er enige om?
- **Hjælpe spørgsmål til partnerskab:** I hvilke situationer består vores samarbejde mest i at forhandle kompromiser mellem vores særinteresser? I hvilke situationer er vi mere et partnerskaber, der arbejder med et fælles formål? Hvad er tegnene på det?
- **Hjælpe spørgsmål til beslutningsarkitektur:** Hvordan oplever organisationens medlemmer mon vores nuværende beslutningsprocesser? Hvor kunne vi tydeliggøre ramme og spilleregler for indflydelse – og hvordan?

## 2) *Hvad kunne være et godt sted for jer at arbejde videre...*

Gruppen vælger en referent, som nedskriver hovedpointer og handlinger, som I vil arbejde videre med

# Plenum

Hvad blev I mest optagede af i jeres dialoger?

Hvor vil I særligt sætte ind?

**De sidste 3 mekanismer....**

## #4: Samtalerum og mødefora

Er virksomme, når de tilbyder rutiner og strukturer, som fremmer:

1. Grundighed i **kontekstafklaring** (får hensigter og mellemregninger med i kommunikationen)
2. Grundighed i undersøgelse af uenighed, dissens og ejerskab
3. En etik, hvor deltagerne tager vare på hinandens positioner og interesser (generøsitet)
4. En høj grad af **bevægelsesfrihed i positioner og roller**
5. Gennemsikkelige spilleregler og strukturer – med skriftelige stilladser for undersøgende, mundtlige dialoger

## #5: Følge problemer til dørs

Er virksomt, når det giver fokus og forpligtelse ved at fremme:

1. **Tillid til, at dialogen nytter noget** – mange har oplevet pseudo-dialog
2. Kontinuitet og struktur i dialogen, så der er progression i arbejdet et emne
3. Tilskyndelse til at blive **konkrete** i beskrivelse af problemer og løsningsmuligheder
4. Et pres for at lægge mulige konflikter på bordet – og ikke lade sig nøje med en overfladisk enighed
5. Mindsket pres på samarbejdet ved at **komplekse problemer nedbrydes** i mere overkommelige delproblemer
6. Kobling mellem dialog og forpligtende beslutninger



## #6 Synliggøre samarbejdet

Er virksomt, når det giver organisationens aktører lyst til at samarbejde konstruktivt og stå sammen om fælles mål:

1. Udadtil virker det **betryggende og tillidsskabende**, at parterne samarbejder og håndterer udfordringer på en ordentlig måde
2. Samarbejdet kan inspirere samarbejde på andre områder
3. Indadtil styrkes samarbejdet af bevidstheden om, at omverdenen kigger med

**Kaffepause**

# Rolle- og kasketbevidsthed som aktør i folkeskolens værdikæde

- hvad kalder opgaven og mekanismerne på fra os hver især...

# Politikernes roller

## Sætte retning for skoleudvikling

Opstille få og klare mål

Være til rådighed for dialog om dilemmaer

## Faldgrubber:

Målmylder

Adhoc-styring

Konfliktskyhed ift prioriteringer

## Bakke op om samarbejdsprocesser

Tag formelt ejerskab for samarbejdet

Insistere på samarbejde – og understøtte inddragelse

Deltage i fælles arrangementer

Følge op – og medvirke til at rydde barrierer

## Faldgrubber:

Usynlig opbakning

Gidseltagning

Konfliktskyhed i forhold til knuder i samarbejdet

# Topchefernes og forvaltningens rolle

## Rammesætte

Udstikke klare strategier

Arbejde de 6 mekanismer

Kvalificere skoleledere og  
forvaltning til at kunne arbejde  
i partnerskaber

### Faldgrubber:

For meget skub – og topstyring  
For diffuse rammer

## Facilitere

Befordre åbenhed, refleksivitet og modenhed  
i samarbejdsprocesser

Understøtte lokal samskabelse i skolerne

Understøtte interessentsamarbejdet (politikere,  
forældre, elever, professioner)

### Faldgrubber:

Oplevelse af pseudo-processer  
Refleksive rum dekoblet fra den alm. styring

# Skoleledernes rolle

## Rammensætte

Sikre retning i skolens udvikling/  
Lokale udviklingsstrategier

Sikre opbakning oppefra (forvaltning  
og bestyrelse)

Strukturere samarbejdet internt  
på skolen

## Faldgrubber:

Papirtiger dekoblet hverdagen  
Arbejdet i TRIO dekobles fra  
strategi

## Facilitere

Understøtte refleksion og læring i personalegruppen

Bruge tid på dialog i TRIO'en

Aktivt inddrage elever og forældre

Være åben om kompleksitet og dilemmaer

## Faldgrubber:

Uklare rammer om inddragelse  
Gidseltagning

# TR/AMR og FTR/kredsformandens rolle

## Rammensætte

Have strategi for samarbejdet

Sammentænke skoleudvikling med udvikling af arbejdsvilkår

Sikre kanaler mellem kreds og skoler

### **Faldgrubber:**

Skoleudvikling og vilkårsdiskussion lever i hver sin verden  
Langt fra skole til kreds

## Facilitere

Udvikle dialogen med ledelse

Udvikle den interne dialog med medlemmerne:  
Hvilke dilemmaer kan samarbejdsstrategien have?

Understøtte inddragelse af elever og forældre

### **Faldgrubber:**

TR/AMR/FTR/kreds opleves som utydelig og overdrevent procesorienterede  
Konfliktskyhed i forhold til egne uenigheder og spændinger

# Bestyrelsens og elevrepræsentantens rolle

## Rammensætte

Sikre principper og mål for skolens udvikling

Bakke op om TRIO-samarbejdet

Samle koalition blandt forældrene og støtte elevernes medindflydelse

Skabe langsigtede prioriteringer/rammer for skolens udvikling

### **Faldgrubber:**

Uklar opbakning eller for flakkende indblanding

## Facilitere

Være strategisk sparringspartner for skoleledelse

Skabe kanaler for forældrenes og elevernes indflydelse på partnerskabet/skabe kanaler for kritik og konfliktløsning

Kunne tolerere komplekse samarbejdsprocesser, der ikke altid er lineært stringente

### **Faldgrubber:**

Lav konflikttolerance, overanstrengt diplomati, manglende regulering af forælderindflydelse,



# Gruppedialoger indenfor samme rolle- og funktionsområde (grupper á max 8 deltagere)

1) Tag først en runde....

Hvilke særlige opmærksomheder efterlod oplægget om "god dialog" og input til særlige rolle- og kasketbevidstheder hos mig? Er der nogle områder, hvor jeg bør sætte mere ind?

2)

Drøft derefter, hvor der generelt set kan være behov for at arbejde anderledes med rollen og positionen indenfor jeres funktionsområde/organisatoriske placering.

# Opsamlende dialoger i kommunegrupper

- Hvilke områder, der skal arbejde videre på efter i dag?
- Hvilke aftaler, vil være gode for jer af lave i dag.....?
- Hvem indkalder til et møde om.....?

**Tak for i dag  
v. parterne bag Sammen om Skolen**

