

plenum

SKOLELEDERFORENINGENS MAGASIN

5. MARTS

1 | 2024

Inklusion

På Trude
Halvorsens
skole er alle
børn en del af
fællesskabet

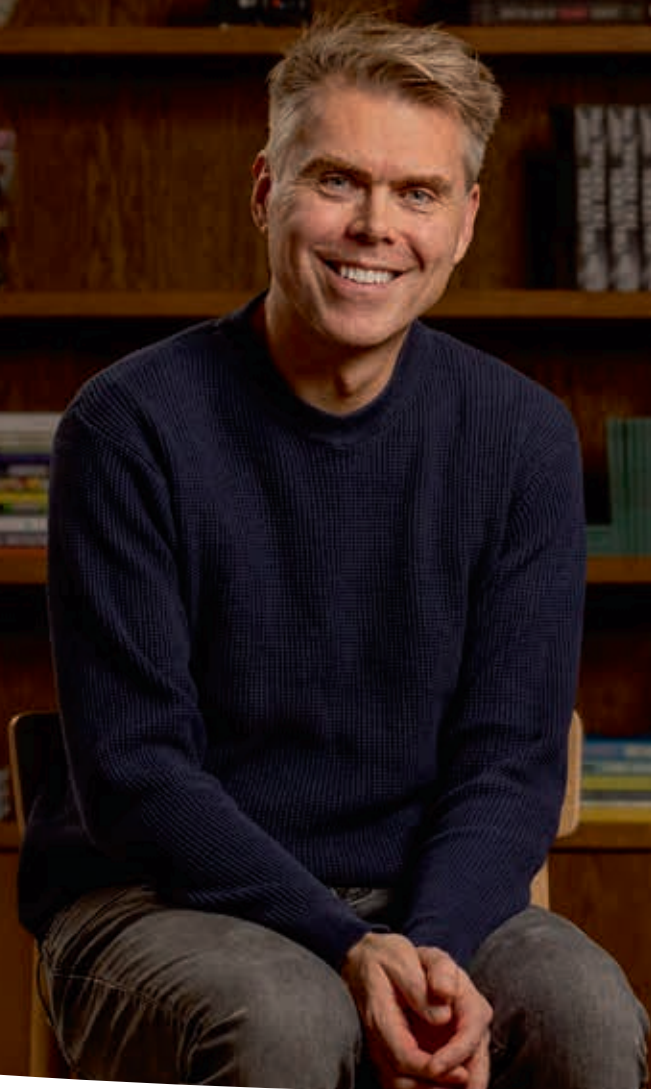
Coronaerfaringer
Springbræt til
fremtidens skole

Lønnen stiger
Ny overenskomst
giver lønstigninger

Forældrepres
Forventningerne
er vokset

“De differentierede opgaver og videolektier er fantastiske.”

Lærer



“Især når der er spisefrikva’ bagefter.”

Elev



Gyldendal Kvik - mere end træning

Kvik er en serie af træningssites til grundskolen, hvor aktiviteterne er fagligt velbegrundede, så eleverne oplever en reel værdi af det, de træner. Træningen tilpasser sig hver elevs niveau, så alle træner lige meget og får de rette udfordringer. Aktiviteten *peer learning* styrker samarbejdet og elevernes praktiske anvendelse af viden, og den traditionelle træning indeholder varierede opgavetyper og motiverende hints. Endelig samler *Kvik* alle resultater og giver dig overblik over klassens og den enkelte elevs udvikling og udfordringer, så du kan skabe det rigtige rum for læring.

Lær mere på gyldendal-uddannelse.dk/kvik



INDHOLD

06 CORONAERFARINGER

Forskning viser, vi kan lære af brugen af skolebygninger og udearealer under pandemien.

10 PLENUM

Medlemsmagasinet har udvidet og er gået i luften med et magasinwebsite.

12 INKLUSION

Alle børn bliver inkluderet i almentilbuddet på Røyslimoen Skole i Lillehammer.

19 POLITISK UPDATE

Vil du være med i drøftelser om folkeskolens fremtid?

20 NY OVERENSKOMST

OK24 er afsluttet, og der venter lønstigninger allerede fra 1. april.

22 FORÆLDREPRES

Antallet af elevsager stiger, og det samme gør forventningerne fra forældrene.

27 SYNSPUNKT

Vi accepterer, at alt for mange ikke har praktiske færdigheder efter folkeskolen, skriver Julie Madsen.

28 NYT BØRNESYN

Faaborg-Midtfyn kommune nedlægger specialtilbud og vil skabe "Fællesskabende læringsmiljøer" på alle skoler.

34 DIGTE

Dorte Breuning skriver digte om folkeskolen, for her kan hun ikke blive modsagt.

40 ANBRAGTE BØRN

Få viden om, hvordan du som skoleleder kan gøre en forskel for anbragte børn.

42 TRIVSEL

Ledelsens engagement har stor betydning for elevernes trivsel.

46 SKOLELEDERVILKÅR

Mange ledere i folkeskolen oplever at få et stigende antal opgaver, der tager fokus fra kerneopgaven.

50 GRUNDLOVSFEST

Grundlovsfester skal vække lysten til at deltage i demokratiet.

52 ANMELDELSER

56 LEDERTANKER

Er en diagnose altid en god ide?, spørger afdelingsleder Jonas Fisker i klummen.

57 KURSUSKALENDER

Få overblik over Skolelederforeningens kurser og arrangementer.

12



Trude Halvorsen oplever flere fordele ved at bruge lærerresurserne i klassen fremfor at tage elever ud.



Børnesynet er bærende, fortæller Morten Ejlsmark om arbejdet med at skabe fællesskabende læringsmiljøer..

28



Med digte sætter Dorte Breuning fingeren ned alle de steder, som er folkeskole på godt og ondt.

34



Kayoni® – læring og leg!

Kayoni® er et univers af konstruktionsblokke målrettet børn og unges læring og leg over forskellige alders- og kompetencetrin.

Kayoni® giver mulighed for kreativt at skabe, konstruere og sammensætte på tværs af produktserier. Gennem konstruktionsleg med Kayoni® understøttes sociale og motoriske kompetencer, ligesom også kreativitet, logisk tænkning og matematiske kompetencer stimuleres i et aktivt og lærende miljø. Deltagelse og aktivitet medvirker til at fremme betingelser for et engagerende læringsmiljø, hvor der samtidig er rum for den enkelte - uanset forudsætninger!

Kayoni® er dansk og har modtaget en række internationale priser for koncept (STEM), innovation og design.

Kayoni® prioriterer miljømæssig bæredygtighed i produktion og materialer og er CE-mærket samt fri for skadelig PVC, phthalater og hormonforstyrrende stoffer.

Produktet er farvefast og kan rengøres ved vask op til 60° C og medvirker desuden til et godt inde-, arbejds- og legemiljø ved at være støjsvagt.

Læring og leg på tværs af aldersgrupper understøttes af Kayoni®-universet, som er målrettet såvel den enkelte, som den fælles aktivitet i grupper. Kayoni® har dertil vundet indpas inden for varierende specialtilbud på baggrund af bl.a. systemsammenhæng, materialevalg og lavt støjniveau.

Kayoni® tager leg og læring alvorligt med et fokus på den enkeltes aktive deltagelse og udvikling af færdigheder - i fællesskab med andre såvel som ved en egen fordybelse.

Ring gerne **44 88 88 00** eller send os en mail: **info@kayoni.com** og lad os tage en snak om, hvordan Kayoni®-universet kan anvendes som didaktisk værktøj til at understøtte læring gennem leg lige netop hos jer.

Læs mere om Kayoni®
på www.kayoni.com



plenum

Udgiver

Skolelederforeningen
Snaregade 10 A
1205 København K
Tlf.: 7025 1008
www.skolelederne.org

Ansvarshavende redaktør

Marie Begtrup
mb@skolelederne.org

Design og produktion

vahle+nikolaisen

Korrektur

Cortekst

Oplag

3.900

Forsidefoto

Hung Tien Vu

Annoncer

Dansk Mediaforsyning
Tlf.: 7022 4088
plenum@dmfnet.dk
www.dmfnet.dk

Arsabonnement

5 numre/år 275 kr.
Tlf.: 7025 1008
ISSN 2245-0327
28. årgang

Medlem af

Danske Specialmedier

NYT JOB?

Se Skolelederjob.dk



Presse og politikere får alle til at ende som tabere

— "Det er altid trist, når der foregår noget på en skole, som ikke hører til på en skole.

Men vi der kender folkeskolen indefra ved, at den slags kan ske. Hvor der er børn, vil den slags kunne ske. Det kan ske lynhurtigt, og det kan være voldsomt.

Vi skal forebygge, at de sker, og så er det vigtigt, at vi håndterer situationerne, så vi passer godt på de involverede.

For nyligt så vi et stort medieopbud på grund af ulykkelige hændelser på en skole.

Et mindretal af forældre var i vrede gået til pressen, som ikke holdt sig tilbage med anklager, og vi var vidne til politikere, der stod i kø for at dømme og fordømme uden at kende sagen.

Netop det er faktisk det mest triste i denne sag. For når pressen og politikerne går ind i sagen, fjerner det kommunikationen fra der, hvor den skal være. Når der kommer så meget blæst om en sag i medierne, ødelægger det muligheden for at snakke fornuftigt sammen, og det betyder, at alle i sidste ende ender med at blive tabere.

At hænge børn ud som forbrydere og voldsmand hører ingen steder hjemme. Det gør det heller ikke at opfordre til at se bort fra tavshedspligten. Det strider mod forældrenes retfærdighedssans, når hverken kommunens skolechef eller ledelsen på skolen vil gå i detaljer med, hvad der er sket. Men det må de ikke. Tavshedspligten er for at beskytte de formodede ofre. Det er børn, der risikerer at blive mærket resten af livet, og hensynet til dem vægter højest.

Forældre har også været ude og forlange, at en elev skal smides ud af skolen, og nogle politikere mener, det bør være lettere at gøre det. Det kan vi heller ikke. Grundloven slår fast, at alle børn i den undervisningspligtige alder har ret til fri undervisning i folkeskolen. En længere hjemsendelse eller bortvisning ud i ingenting kan vi ikke bruge til noget, for vi kan ikke have børn til ikke at gå i skole. Det er ikke vejen at gå.

Når det, der ikke bør ske, alligevel sker, kan jeg kun opfordre til, at kommunikationen sker på skolen og ikke i medierne. Forældre bliver nødt til at affinde sig med, at de ikke kan få noget at vide om andre børn. Det er ikke ensbetydende med, at vi skal acceptere, at den slags finder sted. Men det er heller ikke ensbetydende med, at der ikke er taget affære, og hvis sagerne ikke skal eskalere og sætte mærker i alt for mange børn og voksne på skolen, er det afgørende, at kommunikationen foregår på skolen og ikke i pressen og på politisk niveau. ■

Claus Hjortdal

Formand, Skolelederforeningen

Corona kan blive et springbræt til fremtidens skole





plenum LYD

UDFORSKER VIDENSKABEN

Find vores podcast på:

www.plenum.skolelederforeningen.org/podcast

Under coronapandemien fik det fysiske miljø – indretning, bygninger og udearealer – i folkeskolen stor betydning. Man var nødt til at indrette sig på en anden måde. Forskning viser, at nogle af de ændringer, der kom af nød under corona, kan være værd at holde fast i.

— **Nedlukninger, onlineundervisning,** afstandskrav, håndsprit og mundbind – det er nok de færreste, der savner coronapandemiens mange påbud og restriktioner. De negative indtryk fra de to år, hvor intet var normalt, er mange. For skoleeleverne betød det, at de i høj grad måtte undvære en normal skoledag med socialt samvær og klassefællesskab.

Men er der også positive erfaringer, vi kan tage med os fra pandemiens tid? Det har et hold forskere fra Aalborg Universitet fundet frem til. De har i en undersøgelse sat fokus på det fysiske miljø på skolerne under corona – på hvordan vi brugte vores bygninger og uderum på en anden måde, som vi måske også kan bruge nu, hvor pandemien næsten er passé.

En af forfatterne til undersøgelsen er sociolog Rikke Skovgaard Nielsen, seniorforsker ved Institut for Byggeri, By og Miljø ved Aalborg Universitet i København. Hun har sammen med en kollega forestået en del af undersøgelsen, hvor man lavede et casestudie på folkeskoler i Gladsaxe Kommune og deres brug af bygninger og uderum under corona.

Coronatiden var helt særlige omstændigheder. Der er nok ingen, der tror eller håber, det sker igen. Hvorfor undersøge erfaringer derfra?

Vores fokus var, at pandemien ligesom var et stød ind i vores hverdag. Der er en masse ting, vi gør på den vante måde, men indimellem kommer der nogle stød. Det kan for eksempel være politiske tiltag, forhøjede energipriser – alle mulige ting, der kan påvirke vores hverdag og måden, vi gør ting på. Pandemien er ikke noget, vi ønsker os tilbage – men måske var der alligevel ting, vi var nødt til at gøre på en anden måde, som vi kan lære af.

Mange skoleledere vil måske tænke, at de største omstillinger under corona især handlede om digital undervisning. Hvorfor er det interessant også at se på bygninger og uderum under corona?

Vi blev tvunget til at tænke anderledes på vores fysiske rum under pandemien. Hvis vi skulle opdele folk mere, hvordan skulle vi så bruge vores areal på en anden måde? Eksempelvis er den klassiske opdeling i folkeskolerne jo ét klasseværelse, én klasse og én lærer. Men hvis vi nu skulle prøve at dele klasserne op i mindre grupper, hvordan kunne vi så gøre det? Hvordan kunne vi aktivere vores kvadratmeter og vores uderum på en anden måde?

Hvilke erfaringer gjorde man sig med det?

Corona gjorde, at fordi man skulle tænke i, hvordan man kunne sprede folk mere ud på grund af smittefaren, så opdagede man nye arealer på skolerne. Man undersøgte, hvordan gangarealerne eller aulaen kunne inddrages, for eksempel kunne gangarealet inddrages til arbejdspladser i stedet for bare at være garderobe. Mange steder opdagede man nogle arealer på skolen, der ikke ellers var så meget i brug. På den måde fik man aktiveret nogle kvadratmeter. Hvor man før havde det sådan, at når dørene lukkede, var alle børn inde, så fik man nu mere liv rundt på arealerne.

► **Et af de steder, eleverne også blev sendt hen, var uden for skolen. Hvilke erfaringer har I fundet i forhold til det?**

Folkeskolereformen sagde jo, at børnene skulle være mere ude, og det er måske ikke sket så meget mange steder. Men corona gjorde, at vi var nødt til det, så der har vi et godt eksempel på, at pandemien blev sådan et stød, som tvang os til at gøre noget anderledes. For eksempel det at bruge uderumme som et læringsrum og et sted, hvor man kan lære på en anden måde end ved at sidde på en stol i et klasseværelse. Vi fik også øje på en lang række praktikaliteter, der er nødvendige, hvis man skal være mere ude. Det er måske nødvendigt at have et solsejl til regn eller stærk sol. Det er også nødvendigt, der er adgang til toiletter fra skolegården.

Hvad fandt I af andre interessante resultater?

En anden tematik handlede om de små fællesskaber i det store fællesskab – det vil sige, man går væk fra at have et klasseværelse til at have et mere fleksibelt rum. På en af de skoler, vi var på, arbejdede man med, at hele årgangen havde et areal, som man kunne dele op på fleksible måder. Men det kræver også fleksible møbler. Det kan være kasser, som kan sættes op på alle mulige forskellige måder. Så kan man i en uge for eksempel undervise i små grupper eller fællesskaber, som er mindre end klassen, og i næste uge undervise i de helt store fællesskaber, der går på tværs af klasserne på en årgang.

Var der ikke noget, som ikke er værd at holde fast i?

Noget af det, vi så under pandemien, var, at det ikke nyttede noget, vi delte folk op inde i klasseværelserne, hvis de alle skulle igennem de samme døre, så der var også meget fokus på indgange til skolerne. De steder, hvor man havde havedøre fra skolegården og direkte ind i klasseværelset, brugte man dem som indgange i stedet for hovedind-

gangen. Det er man generelt gået væk fra igen, for man ønsker faktisk, at børnene møder hinanden på vej ind i skolen. Men noget, man ikke er gået tilbage til, er, at forældrene nødvendigvis skal med ind på skolen.

Hvordan er forældrenes adgang til skolen blevet påvirket af pandemien?

Under pandemien var man nødt til at sige, at forældrene ikke måtte komme med ind, for det ville øge smitterisikoen. Man fandt nogle steder ud af, at det gjorde morgenerne mere rolige – for forældrene forstyrrede simpelthen, når de kom med ind. Børnene fik også et større ansvar selv – de fik mere selvtillid ved selv at gå ind, tage skoletasken af og sætte sig i klassen. Så børnene voksede af det. Det gav mindre uro, for forældrene har det med lige at skulle snakke med hinanden eller læreren, når de ankommer. Så det blev nemmere at skabe morgenro, når forældrene blev holdt ude. Det har man på nogle skoler valgt at holde fast i.

Hvad kan man som skoleleder bruge denne her viden til?

Der har været en læring i form af, hvordan vi skaber fleksible fysiske rammer, som kan rumme en pandemi, men som også kan rumme, at vi underviser på en anden måde. Forhåbentlig kommer der ikke en pandemi lige om hjørnet, men måske kommer der noget andet, hvor det at være fleksibel vil være godt, og hvor vi kan se, vi kan gå lidt væk fra den klassiske form for skole med én klasse, ét lokale og én lærer. Vi så også, at udeliv var godt – der var færre konflikter, når man kom udenfor, og der opstod nye relationer. Der var også nogle børn, som fik mulighed for at shine, fordi de kunne nogle andre ting. Men generelt er det også en opfordring til refleksion: at man lokalt reflekterer over, om der er noget, man gerne vil have med videre, og i så fald hvad der skal til for at kunne videreføre det. ■



BLÅ BOG

Rikke Skovgaard Nielsen

- Sociolog, ph.d. og seniorforsker ved BUILD, Institut for Byggeri, By og Miljø ved Aalborg Universitet i København
- Hendes forskning er centreret om udsatte boligområder, mangfoldighed, segregering, blandet beboersammensætning og social sammenhængskraft. Herudover arbejder Rikke Skovgaard Nielsen med skolars byggede miljø og skolesegregation
- Hun har bidraget til samt redigeret flere bøger, herunder metodebøger og bøger om segregation og boligpolitik
- Hun har ledet en række nationale og internationale forskningsprojekter om udsatte boligområder, mangfoldighed og social sammenhængskraft, hvor skolars rolle i flere sammenhænge har været central

RESPOND – rammerne for den nye hverdag

Casestudiet på skolerne i Gladsaxe Kommune er en del af et større forskningsprojekt, hvor forskere har undersøgt Covid-19's påvirkning af de fysiske rammer. Projektet hedder "RESPOND – rammerne for den nye hverdag" og er støttet af Realdania.



På Plenums hjemmeside kan du finde link til mere om forskningsprojektet www.plenum.skolelederforeningen.org



TOTALLEVERANDØR indenfor INNOVATION

med materialer til lasercut,
3D print, folieudskæring,
transferfolie og modelbyggeri

Mød os på **Lærfest 2024**.
Book møde nu.

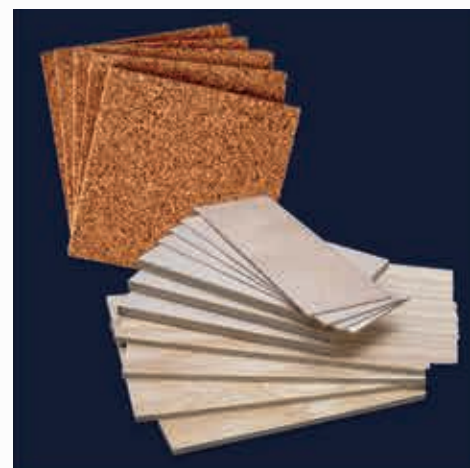
Vi tilbyder 25% messerabat
på vores startpakker !

- 100% Dansk ejet grossist med Danmarks STØRSTE udvalg
- Levering af ALLE materialer i ønskede størrelser
- Sikker, hurtig og ordentlig levering – som den gode gamle grossist
- 25 års erfaring
- FSC certificerede
- Et KNOW HOW på ekstraordinært højt niveau
- Stor erfaring med samhandel indenfor stat og kommune



**Kom let i gang
med vores
startpakker**

**Bred vifte af
bæredygtige
materialer**



KONTAKT

info@jmhandel.dk

70 15 36 20

jmhandel.dk/innovation

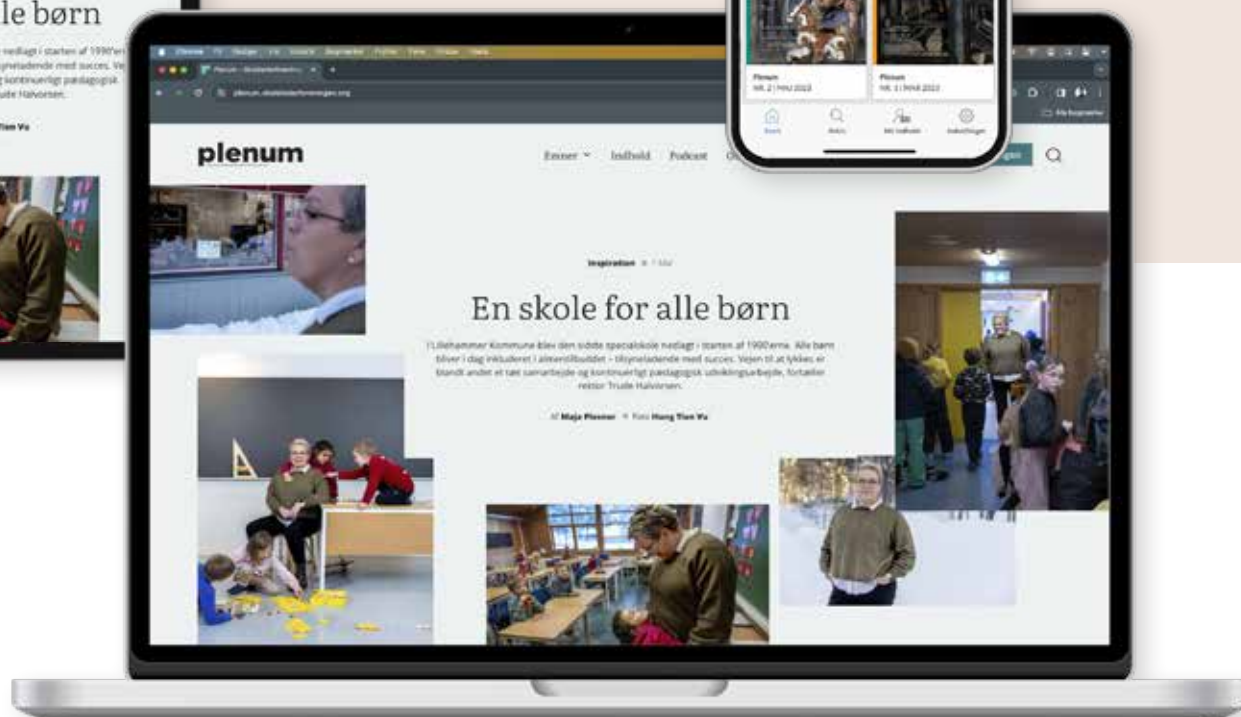
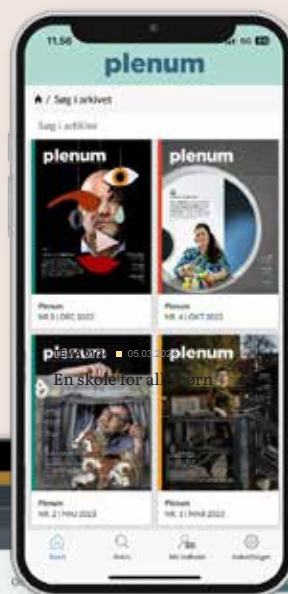
plenum har haft vokseværk

For at imødekomme forskellige mediebrug og vaner har vi udviklet Plenum til at være et indholdsunivers, der udkommer som printmagasin, digitale artikler og podcast.

Af Marie Begtrup, redaktør



I appen Fagmagasinet Plenum kan du fortsat finde en læsevenlig udgave af det trykte magasin, og du kan søge i arkivet blandt de mange tidligere artikler.



Find Plenum online på:
www.plenum.skolelederforeningen.org



Vi har to nye podcast-serier. Den ene serie er et interview med en forsker om ny forskning, der har relevans for ledere i folkeskolen. I den anden serie stiller vi skarpt på erfaringer og løsninger fra hverdagen.



Det trykte magasin udkommer stadig fem gange om året.

Måske lagde du mærke til det, da du fik magasinet denne gang? Hvis du synes, at der er sket noget med Plenum, så du helt rigtigt. Vi har forfinet den visuelle identitet – og ikke nok med det. En helt ny magasin-hjemmeside gik i luften i marts. Her findes artiklerne i en webversion, og det er også her, du kan finde vores podcast Plenum Lyd.

Fokus på ledelse i folkeskolen

Mens vi udvider med flere kanaler, har indholdet stadig det samme fokus på ledelse i folkeskolen. Det handler om vilkårene for den enkelte og vilkår for at drive skole, om initiativer og eksempler på løsninger af skolens kerneopgave og ny viden om ledelse og skoleemner.

Målet er, at Plenum skal være en hjælper i hverdagen for ledere i folkeskolen. Vi ønsker at vise måder, hvorpå I kan skyde genvej i en travl hverdag ved at bringe erfaringer, viden og perspektiver på opgaveløsninger og udfordringer.

Nye formater

Plenum Lyd – lydfortællingerne fra Plenum – kører nu med to serier. Den ene serie er et interview med en forsker om ny forskning, der har relevans for ledere i folkeskolen. I den anden serie tager vi lytterne med på reportage fra virkeligheden og stiller skarpt på erfaringer og løsninger.

Fem årlige udgivelser

Det trykte magasin udkommer fortsat fem gange om året, og du kan stadig finde en læsevenlig udgave af det i appen Fagmagasinet Plenum, hvor du også kan søge i arkivet blandt de mange tidligere artikler.

Tilsammen er det nu Plenum – et medlemsmedie på tre kanaler, så du kan finde indhold der, hvor det passer dig.

Rigtig god fornøjelse.



En skole for alle børn

I Lillehammer Kommune blev den sidste specialske nedlagt i starten af 1990'erne. Alle børn bliver i dag inkluderet i almentilbuddet – tilsyneladende med succes. Vejen til at lykkes er blandt andet et tæt samarbejde og kontinuerligt pædagogisk udviklingsarbejde, fortæller rektor Trude Halvorsen.



plenum^{LYD}

BESØGER VIRKELIGHEDEN

Find vores podcast på:

www.plenum.skolelederforeningen.org/podcast 

Af Maja Plesner | Foto Hung Tien Vu

Eleverne i 1. klasse sidder bøjet over deres opgavehæfter, da rektor Trude Halvorsen kommer ind ad døren. Flere lyser op i et smil, da de ser hende, og der går ikke mange minutter, før hun har sat sig på hug ved siden af en dreng for at hjælpe ham med at færdiggøre en opgave. "Ja præcis, det skal være et G," siger hun opmuntrende, før hun går videre til den næste, der har rakt hånden i vejret for at fange hendes opmærksomhed.

Havde det været en dansk folkeskoleklasse, er det meget muligt, at nogle af eleverne ikke var blevet rummet på grund af deres særlige udfordringer. Men her på Røyslimoen Skole i Lillehammer er der plads til alle børn, fortæller Trude Halvorsen, da Plenum besøger skolen i et snedækket landskab en iskold vinterdag for at høre, hvordan de griber inklusionsopgaven an.

Hvor vi i Danmark aldrig tidligere har segregeret så mange børn til specialtilbud, som vi gør i dag, er de i Lillehammer Kommune gået den modsatte vej. De har ikke haft specialskoler siden starten af 1990'erne, og i dag formår de tilsyneladende at inkludere alle børn i almentilbuddet og samtidig opnå gode resultater både i forhold til faglighed, trivsel og tryghed.

En del af DNA'et

Minus 17 grader er noget, der kan mærkes, og kulden bider i kinderne, da vi ankommer til skolen – en klassisk norsk træbygning, der ligger i kanten af et villakvarter og grænser op til skove og marker. Trude Halvorsen tager imod med et smil og viser os ind i et lille mødelokale med blå- og rødternede gardiner, der er trukket for og lukker det matgrå vinterlys ude. Der kommer kaffe i kopperne, mens hun forsøger at spole tiden tilbage til dengang, man afviklede specialskolerne i Lillehammer og i stedet tilbød eleverne specialundervisning i regi af folkeskolen. Konsekvensen var, at det ordinære undervisningstilbud blev ringere, fordi man brugte en stor del af resurserne på specialpædagogiske tiltag. Derfor begyndte man i 2014-15 for alvor at se på, hvordan man fortsat kunne give den nødvendige støtte, men primært inden for almentilbuddet, fortæller hun.

Siden er der arbejdet målrettet med inklusion på alle kommunens skoler – blandt andet gennem et tæt samarbejde med forvaltningen om at skabe en stærk, fælles skolekultur.

På Røyslimoen Skole har det haft en målbar effekt, fortæller Trude Halvorsen, der blev ansat som rektor i 2015.

- På det tidspunkt havde vi anslået 13 % med behov for specialpædagogiske tiltag her på skolen, og nu er vi nede på 2,5 %, siger hun 



♦ og forklarer, at der med 'behov' menes, at de har fået tilkendt og har krav på et særligt tilrettelagt specialpædagogisk tilbud. Og selvom det foregår inde i klassen, får de i perioder en-til-en-undervisning, så det var mange læreres resurser, der gik til få elever på bekostning af flertallet, da der var 13 % af eleverne, som havde krav på et særligt tilbud.

Trude Halvorsen tilføjer, at det med at tilbyde specialundervisning inde i klassen er baseret på forskning, der viser, at elever som bliver taget ud af undervisningsfællesskabet ikke nødvendigvis får øget læringsudbytte.

- Så det at benytte læreres resurserne inde i klassen har flere fordele, end hvis man tager elever ud i mindre grupper, siger hun.

Et bredere normalitetsbegreb

Trude Halvorsen understreger, at inklusionsarbejdet ikke har en slutdato. Indsatsen foregår dagligt og er blevet en del af både forvaltningens og skolernes DNA – og det er helt afgørende, mener hun.

Hun har især været optaget af at arbejde med at udvide normalitetsbegrebet.

- Vi har jo alle typer elever hos os, siger hun og nævner børn med forskellige funktionsnedsættelser, børn med dysleksi, med ADHD, autisme, Downs syndrom og andre diagnoser, men også børn, der sidder i kørestol, og traumatiserede børn. Og som i Danmark er antallet af børn med diagnoser opadgående.

- Derfor er det vældig vigtigt at tale om, hvad det er, vi ser som normalt og unormalt, og det handler om både menneskesyn og elevsyn. Om du tænker "jeg kan godt lide eleverne og kan lide at være i klassen." Det smitter af på eleverne, så de også har den tilgang til hinanden, og så får man faktisk inklusion, som jeg mener også giver øget læringsudbytte, siger Trude Halvorsen.

Arbejdet med normalitetsbegrebet har tydeliggjort, at meget af det, der normalt hører hjemme i specialpædagogikken, sagtens kan fungere i det almene og faktisk ofte gælder alle børn. Hun kommer med nogle eksempler:

- Det kan være sådan noget som at give korte og klare beskeder, én besked ad gangen og at gentage forklaringer. Eller at vente på elevernes svar, så alle får mulighed for at byde ind. Og stille åbne spørgsmål, som ikke handler om, at man skal kende et bestemt svar, men om at fortælle om noget. 'Hvad ser du?' frem for 'Hvad er det?'. Gode inkluderende spørgsmål, som gør, at man føler sig som en del af fællesskabet, selvom man ikke kan så meget, siger Trude Halvorsen.

Hun erkender, at det er noget, som lærerne skal øve sig rigtig meget i. Derfor finder der en høj grad af vejledning og videndeling sted, og der holdes mange møder, hvor de taler om professionen, og lærerne deler erfaringer med hinanden.

- De er mest optaget af praksisfeltet, og det tager vi alvorligt i forhold til at give dem

handlerum til at afprøve ting. Og også til at være lidt sårbare i det øjeblik. For det er ikke bare hverdagsskole at skulle tænke inklusion hele tiden. Vi har elever med udfordringer, der udfordrer os. Men så er vi tilbage ved elevsynet, og at vi skal rumme alle eleverne. Vi har de børn, vi har, og vi må gøre det så godt, som vi kan. I hverdagen gælder det også om at arbejde godt sammen i teamet, og indimellem er der to lærere i klassen, som også kan sparre med hinanden.

- Det kan jeg tilbyde nu, fordi vi har så lille en andel, der får specialundervisning, siger Trude Halvorsen.

Øvelse gør mester

Hun erkender, at det er noget, som lærerne skal øve sig rigtig meget i. Derfor finder der en høj grad af vejledning og videndeling sted, og der holdes mange møder, hvor de taler om professionen og lærerne deler erfaringer med hinanden.

- De er mest optaget af praksisfeltet, og det tager vi alvorligt i forhold til at give dem handlerum til at afprøve ting. Og også til at være lidt sårbare i det øjeblik. For det er ikke bare hverdagsskole at skulle tænke inklusion hele tiden. Vi har elever med udfordringer, der udfordrer os. Men så er vi tilbage ved elevsynet, og at vi skal rumme alle eleverne. Vi har de børn, vi har, og vi må gøre det så godt, som vi kan. I hverdagen gælder det også om at arbejde godt sammen i teamet, og



PERSONALE

Uddannelsen til grundskolelærer (1.-7. klasse og 5.-10. klasse) i Norge har siden 2017 været en femårig kandidatuddannelse. Herefter er det muligt at udvide sine faglige kompetencer gennem videreuddannelse og specialisering, som kan omfatte alt fra kurser i særlige pædagogiske metoder til masterprogrammer i uddannelsesledelse eller specialpædagogik.

På Røyslimoen Skole i Lillehammer er der 32 lærere. Nogle har en tillægsuddannelse inden for specialpædagogik, men langt fra alle, og Trude Halvorsen ved ikke, om der er flere end på andre skoler i Norge. Kompetenceudviklingen er primært baseret på en stærk delingskultur, hvor lærerne løbende deler viden og erfaringer. Derudover er der på skolen det, Trude Halvorsen kalder børne- og ungdomsarbejdere, som er en slags assistenter med ingen eller en kortvarig uddannelse som for eksempel miljøterapeut eller barneplejerske. De er typisk med til at skabe et godt miljø for børnene eller hjælper med læsetræning med mere. Når elever kræver særlig specialpædagogisk støtte/eksperiment, sker det gennem det norske PPR.

PRØVER

Eleverne i den norske grundskole får ikke karakterer, men der er kortlægningsprøver og nationale test, som er obligatoriske. På Røyslimoen Skole er det dog ikke noget, der lægges voldsomt stor vægt på, og det er ikke noget, man underviser efter – altså ingen 'teaching to the test', hvilket også skaber bedre rum for inkluderende undervisning. Her er de mere optagede af noget, de kalder 'dynamisk kortlægning', hvor man løbende holder øje med elevernes resultater og progression – nogle gange ugentligt. Trude Halvorsen er ikke stor tilhænger af eksamener, da hun mener, de aldrig kan give et retvisende billede af hele eleven.

ØKONOMI

Røyslimoen Skole har ikke et særligt budget til elever med særlige behov. Men de midler, der er, kommer flere elever til gavn i dag end tidligere.

Lillehammers udgifter pr. elev ligger under det norske gennemsnit, og umiddelbart ser det ud til, at de også ligger under det danske landsgennemsnit. Det er dog en kompliceret opgave at lave en økonomisk sammenligning på tværs af to landes skolesystemer.

OM LILLEHAMMER OG RØYSLIMOEN SKOLE

Lillehammer Kommune:

Beliggenhed 180 km nord for Oslo

Indbyggere: Cirka 28.000

Folkeskoler: 8

Røyslimoen Skole:

317 elever

1.-7. klasse (svarer til 0.-6. i DK)

42 ansatte

32 lærere

Skolens vision/motto:

Lege, lære, le, sammen gør vi det.

EN UNIK MODEL

Lillehammer Kommune er ikke den eneste kommune i Norge, der har succes med at inkludere alle børn i almentilbuddet. Det samme gør de i Eidskog Kommune, der ligger øst for Oslo. Men metoden er unik i Norge, der ligesom Danmark er udfordret af, at andelen af børn, der går i specialskole og/eller får specialundervisning, stiger støt hvert år. Flere danske delegationer har besøgt kommunerne for at blive klogere på deres arbejde. I september besøgte embedsfolk fra Skolelederforeningen, Danmarks Lærerforening og KL kommunerne med

henblik på at "oversætte erfaringerne fra de to kommuner til en dansk kontekst," som det hedder i den rapport, KL har udarbejdet efterfølgende.

På Plenums hjemmeside kan du finde link til rapporten

www.plenum.skolelederforeningen.org 



♦ indimellem er der to lærere i klassen, som også kan sparre med hinanden.

- Det kan jeg tilbyde nu, fordi vi har så lille en andel, der får specialundervisning, siger Trude Halvorsen.

Tæt PPR-samarbejde

Arbejdet har fra starten været fulgt tæt og støttet af PPT (Pædagogisk Psykologisk Tjeneste), som er Norges svar på PPR, fortæller Trude Halvorsen.

- Det er ikke sådan, at jeg bare kastede lærerne ud i det. Vi havde PPT tæt på og fik hele tiden vejledning i, hvordan vi skulle gøre.

PPT spiller stadig en central rolle i det daglige arbejde. Hvis der er brug for det, kommer de på besøg og observerer og giver råd og vejledning. På Røyslimoen Skole har de desuden deres egen rådgiver fra PPT, som er på skolen en dag om ugen. Og så har skolen et såkaldt lavtærskelteam, der består af sundhedsplejerske, 'sociallærer', skolens PPT-repræsentant og en fra ledelsen. De mødes en gang om ugen og drøfter sager efter ønske fra lærere eller forældre og finder forslag til løsninger.

- Det kan være sager om fravær. Det kan være elever, der ikke vil spise, eller klasse miljøer, hvor der er for meget larm og uro. Alle den slags ting bliver drøftet her, så det er virkelig sat i system, siger Trude Halvorsen.

Læseindsats styrker inklusion

Og så har Røyslimoen Skole noget, der ikke er så mange andre skoler, der har. En læselærer i en 80 % stilling, som kun arbejder med læsetræning fra 1. til 5. klasse.

- For vores holdning er, at det ikke skal være vanskeligt at læse, siger Trude Halvorsen. Pointen er, at hvis der sættes ind med målrettet læsetræning mellem 1. og 2. klasse, kan man løfte 80 % til et godt niveau, mens det kun gælder 15-20 %, hvis man venter til 5. klasse, viser en norsk undersøgelse. Læseindsatsen har blandt andet betydet, at Røyslimoen Skole er blandt de skoler i Norge med de bedste læseresultater. Men der er endnu vigtigere pointer med indsatsen, forklarer Trude Halvorsen:

- Det handler om motivation og mestring. I det øjeblik, du oplever at have fået en god læsestrategi og en god skrivestrategi, vil du føle dig mere som en del af fællesskabet. Og det



tror jeg har meget at sige i forhold til inklusion. Og jo tidligere vi afdækker elevernes niveau, jo mere bliver de i stand til at interagere og forstå, så de ikke føler nederlag eller mister motivationen til at komme på skolen, være på skolen og lære sammen med andre.

Vi-skole og holdånd

En anden vigtig del af indsatsen har været skabelsen af en "vi-skolekultur". Det handler både om at have et fælles børnesyn og at se på børnenes udfordringer i lyset af konteksten og ikke som individuelle problemer. Og så handler det om at skabe en holdånd på hele skolen.

- Vi er optagede af os og vi. Det er vores elever, ikke dine eller mine elever. Vores klasser frem for din eller min klasse, siger Trude Halvorsen og peger samtidig på, at elever med udfordringer kun undtagelsesvist bliver taget ud af klassen for at modtage separat specialundervisning.

- For vi mener, det er en menneskeret at være en del af klassen. Og når de her elever lykkes med at være inden for det almene, er det også, fordi de profiterer af at være en del af fællesskabet og af en gruppe, som tager vare på dem med de udfordringer, de har, siger Trude Halvorsen.

Hun tilføjer:

- Vores elever er vant til, at børn er forskellige her. Vi er alle sammen anderledes, og vi taler meget om, at der er nogle, der har brug for noget særligt af de og de grunde. Og så er det sådan "okay, så har jeg måske brug for noget andet en anden dag". Børn er gode til at inkludere, hvis vi forklarer tingene – uden at gå ud over vores tavshedspligt, selvfølgelig.

Tidlig indsats og tæt forældresamarbejde

Tidlig indsats er et nøglebegreb, og der er derfor et tæt samarbejde mellem skolen og de omkringliggende dagtilbud. Her er fokus på at skabe kontinuitet i det pædagogiske ar-

bejde, men også at opdage tidligt, hvis der er børn, der har faglige, sociale, sproglige eller andre udfordringer.

- Vi begynder overgangen fra børnehave til skole allerede ved nytår, og hvis jeg og kontaktlærerne fornemmer, at der er noget, der er bekymrende om et barn, så indkalder vi til møde med forældrene, hvor jeg også deltager. Allerede der får vi en forståelse af barnet sammen med forældrene.

På Røyslimoen Skole oplever de meget sjældent voldsomme konflikter mellem lærere og forældre, som det sker i Danmark, og det er helt sikkert på grund af den tidlige indsats, det tætte samarbejde og en klar forventningsafstemning, mener rektoren.

- Forældrene kan selvfølgelig være utilfredse, fordi de synes, vi ikke gør det på den rigtige måde. Det er trods alt deres børn, og det respekterer jeg fuldt ud, og jeg skal møde dem med ydmyghed. Men jeg skal også fortælle, hvad vi laver, og gøre det helt klart, hvad de kan forvente af mig. Og jeg har en teori om, at fordi jeg er tæt på hjemmene og viser forståelse og er løsningsorienteret, så er der færre konflikter, siger hun.

Vi er nået til rundvisningen og besøget i 1. klasse. Trude Halvorsen går foran og guider os ud i kulden og videre ind i en tilstødende bygning. Klasseværelset er helt traditionelt indrettet med tomandsborde af træ, hvor eleverne sidder side om side. Skoledagen lakker mod enden, og læreren beder eleverne aflevere deres opgavehæfter, inden hun sammen med Trude Halvorsen slutter af med en ordleg. En lysesåret dreng svarer rigtigt og bliver så begejstret, at han ikke kan sidde stille længere. Trude Halvorsen smiler og giver ham et lille klem, mens legen bliver rundet af. Så pakker eleverne deres tasker og går fredeligt ud af lokalet. 🟡 ➡



Lær af Røyslimoen Skole

Inklusionsindsatsen på Røyslimoen Skole tager udgangspunkt i fem hovedområder. Rektor Trude Halvorsen beskriver her de fem indsatsområder.

1. Tidlig indsats
Et tæt samarbejde mellem dagtilbud og skole sikrer en god skolestart for de kommende nye elever – blandt andet gennem regelmæssige møder mellem ansatte og PPR, sundhedsplejerske og 'sociallærer' – en lærer med socialpædagogisk ekspertise. Her finder kortlægning af elever med særlige behov sted. I indskolingen er der styrket lærerdækning og et tæt skole-hjem-samarbejde fra dag ét. Skolen har en omsorgstelefon, hvor der bliver ringet til hjemmet, hvis der er en bekymring for en elev.

2. Pædagogisk udviklingsarbejde
Inklusionsarbejdet er ikke et afgrænset projekt, men en ongoing proces. Skolen arbejder især med normalitetsbegrebet og med at skabe en "vi-skole", så ingen står alene med opgaverne, og alle føler sig som en del af fællesskabet. De arbejder aktivt med elevsynet – både hos elever, lærere og ledelse: "Vi er alle anderledes". Og de sørger for, at læreplanerne giver mulighed for at skabe inkluderende undervisning i den ordinære undervisning.



3. Fællesskabs-understøttede didaktik
Der gøres en indsats for at skabe gode og trygge klassemiljøer. I undervisningen træner lærerne at stille åbne spørgsmål, som alle elever kan svare på. Der benyttes læringspartnere – det vil sige elever på forskelligt niveau arbejder sammen til fælles gavn. Der er ofte fælles, tværfaglige projekter og aktiviteter for hele skolen og på tværs af trinnet, og da skolen ligger tæt på naturen, bruges både ture ud af huset og udeskole i undervisningen en del.

4. Lavtærskel-teams
Skolen har et lavtærskel-team, som består af 'sociallærer', sundhedsplejerske, PPR-repræsentant og en fra ledelsen. De holder møde hver torsdag på skolen af en times varighed. Her kan både lærere og forældre melde sager ind med eller uden ledelsens involvering. Teamet retter sig benåde mod individualsager og klasseniveau og kommer med forslag til og råd om løsninger.

5. Læselærer
Skolen har ansat en læselærer i en 80 %-stilling, som arbejder målrettet med læsevejledning allerede i indskolingen. Læselæreren kortlægger elevernes læseniveauer i tæt samarbejde med trinnets øvrige personale. Læselæreren sørger for at tilpasse undervisningen til den enkelte elev – både på skolen og i forhold til lektier. Der tilbydes læsekursus for elever, som antages at kunne udvikle læse- og skrivevanskeligheder, som stopper i udvikling eller udvikler uhensigtsmæssige strategier.

Følg med i
**Skolelederforeningens
politiske arbejde.**

Bliv opdateret om, hvad der er i gang, og om beslutninger, som har betydning for dig som leder i folkeskolen.

Skoleledernes syn på forbedring af folkeskolen

Vil du være med i drøftelser om folkeskolens fremtid? Skolelederforeningens formandskab søger medlemmer, der vil deltage i sparringsgrupper om regeringens forslag til en styrket folkeskole.

— **Med ønsket om at styrke** den danske folkeskole lancerede regeringen i oktober 2023 et kvalitetsprogram for folkeskolen – et samlet program for, hvordan der kan sikres mere frihed og fordybelse til den danske folkeskole. Programmet indeholder 35 forslag til at styrke folkeskolen, som skal drøftes med parterne i Sammen om skolen, inden der kan præsenteres konkrete løsninger.

I Skolelederforeningen sætter vi pris på, at parterne i Sammen om skolen skal inddrages i drøftelserne, for selvom intentionen er god, skal den ses i lyset af praksis.

Virtuelle sparringsgrupper

For bedst muligt at kunne repræsentere praksis har vi besluttet at holde virtuelle sparringsgrupper, hvor skoleledere (både øverste ledere og mellemledere) drøfter forslag fra kvalitetsprogrammet med formandskabet.

Vi er særligt optaget af at få belyst, hvad det konkret vil betyde for skolens mulighed for at skabe læring, trivsel og udvikling for eleverne, hvis forslagene bliver gennemført som beskrevet.

Forskellige emner

De første sparringsgrupper er afholdt. De har blandt andet handlet om kvalitetsprogrammets forslag "Mere praktisk undervisning og valgfrihed til de ældste elever".

"Stærkere fællesskab i klassen" og "Frihed under ansvar" er andre emner i sparringsgrupperne, der knytter sig til den igangværende debat om handlende forandring af læreplanerne (fagfornyelse) og prøverne.

Skriv til ct@skolelederne.org, hvis du vil deltage i en sparringsgruppe.

Af **Carina Termansen**,
politisk konsulent,
Skolelederforeningen



■ Forberedt på fremtiden 2

Find link til regeringens plan for en styrket folkeskole på:

www.plenum.skolelederforeningen.org



OK²⁴ Store lønstigninger lige om hjørnet

Med de generelle forlig i overenskomstforhandlinger på de offentlige områder er der udsigt til pæne lønstigninger de kommende to år for ansatte i både kommuner og staten.

Af Marie Begtrup og Peter Cort

— **Allerede til april** bliver det sjovere at se på lønsedlen, hvis resultatet af OK24 bliver stemt hjem. For hovedparten af Skolelederforeningens medlemmer, der er kommunalt ansatte, vil den første og største lønstigning på 5,74 % blive udmøntet den 1. april 2024. Samlet set giver overenskomstreultatet en lønstigning på 6,51 % over de næste to år.

Det kommunale resultat er i store træk en kopi af det statslige forlig, der blev indgået ugen inden det kommunale, og som blev historisk godt. Begge resultater bygger oven på den private overenskomstfornyelse i 2021.

Formand for Skolelederforeningen Claus Hjortdal er tilfreds med det samlede resultat:

- Den generelle lønstigning ligger på et fornuftigt niveau, når vi ser på den historiske kontekst, det kommer i. Vi har haft en periode med meget høj inflation og høje energipriser. Denne gang har vi desuden fået 2 % til vores egne forhandlinger, det er lang tid siden, vi har haft så meget til det, siger Claus Hjortdal.

Ved redaktionens slutning er forhandlingerne om, hvordan Skolelederforeningens organisationsmidler skal udmøntes, endnu ikke afsluttet.

Forbedringer for pensionister

Som noget nyt bliver pensionerede omfattet af overenskomsten inklusive pensionsbidrag. Hidtil har det været nogle svære forhandlinger at få kommunerne til at kapitalisere pensionsbidraget til disse medarbejdere. Det behøver vores medlemmer ikke tåle længere, da de nu bliver omfattet af overenskomsten inklusive pensionsbidraget.

Arbejdstidsregler

Lederorganisationer havde et stort ønske om at modernisere arbejdstidsreglerne for ledere især i for-

hold til merarbejde. Desværre led det krav en krank skæbne til sidst i forhandlingerne.

- Det er rigtigt ærgerligt, men vi giver ikke op. I perioden frem til OK26 vil vi både selv, men også i samarbejde med de øvrige lederorganisationer på det offentlige område arbejde med kravet. Indtil da er det op til vores lokale folk at få det sat på dagsordenen, siger Claus Hjortdal.

Frihedsopsparing

Fremover bliver det også muligt at spare frihed op. Konkret betyder det, at alle medarbejdere inklusive ledere kan opspare frihed fra 6. ferieuge/overarbejde til senere afholdelse. Dog maksimalt 3 uger løbende. - Det kan blive en udfordring for skolerne og planlægningen, siger Claus Hjortdal.

Afstemning

Det samlede resultat bliver sendt til afstemning hos medlemmerne forventeligt i marts måned.

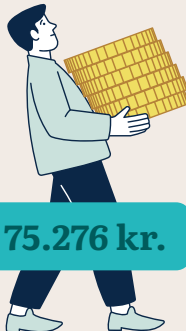
Rammen for kommunalt ansatte

	2024	2025	I alt
Generelle lønstigninger inkl. reguleringsordningen	5,74 %	0,77 %	6,51 %
Organisationsmidler		2,00 %	2,00 %
Øvrige forbedringer	0,04 %	0,045 %	0,085 %
Forbedringer i alt	5,78 %	2,82 %	8,60 %

Læs mere om overenskomstreultatene på www.skolelederforeningen.org/ok24 

Så meget stiger din løn

Vi har regnet på, hvor meget den nye overenskomst estimeret får din løn til at stige om måneden de kommende to år (eksklusive pension).

I DAG	01.04.24	01.04.25	01.10.25	01.11.25
 46.000 kr.	 48.640 kr.	 49.795 kr.	 50.043 kr.	 50.143 kr.
 50.000 kr.	 52.870 kr.	 54.086 kr.	 54.394 kr.	 54.503 kr.
 60.000 kr.	 63.444 kr.	 64.523 kr.	 64.890 kr.	 65.020 kr.
 70.000 kr.	 74.018 kr.	 75.276 kr.	 75.705 kr.	 75.857 kr.

Gælder kommunalt ansatte

Presset fra forældre vokser

Skolelederne oplever et stort pres fra forældre. Antallet af elevsager stiger, og det samme gør forventningerne fra forældrene, der har ændret sig markant til at handle om det enkelte barn.

————— **Pilen peger i høj grad på** forældrene, når skolelederne skal angive årsagen til et voksende pres i arbejdet. I Skolelederundersøgelsen fra december 2023 fortæller lederne, hvordan kompleksiteten i opgaverne er steget samtidig med antallet af elevsager og et øget og markant forventningspres fra forældrene. Som en leder svarer: "Det giver et krydspres med modsattede forventninger, som næsten er umuligt at opfylde." Flere ledere fortæller, at mødeaktiviteter i forbindelse med elevsager er høje, og at de må deltage, fordi sagerne er blevet for svære at håndtere for den enkelte lærer.

Samtidig viser en ny undersøgelse med over 20.000 forældre og medarbejdere på landets skoler, at landets skoleledere oplever en hårdere tone på Aula. Her erkender 9 % af forældrene, at de selv har brugt en hård tone på platformen i kommunikationen med lærere og skoleledelse.

TRE PARTER GIVER HER BUD PÅ, HVAD DER SKAL TIL FOR AT LETTE PRESSET PÅ SKOLELEDERNES SKULDRE.



»» Vi har en fælles opgave om det

MICHAEL GRAVESEN
FORMAND FOR BØRNE- OG
KULTURCHEFFORENINGENS
SKOLENETVÆRK



»» Hvornår gør vi det egentlig rigtigt?

REGITZE SPENNER ISHØY
NÆSTFORMAND I SKOLE OG
FORÆLDRE



»» Det kræver sin mand eller kvinde at komme tilbage på kritiske forældre

LENE TANGGAARD
PROFESSOR I PÆDAGOGISK PSYKOLOGI
VED AALBORG UNIVERSITET



Michael Gravesen

Direktør for Børn og Ungeområdet i Kalundborg Kommune og formand for Børne- og Kulturchefforeningens skolenetværk

Det er en ledelsesopgave at forventningsafstemme, hvad der lader sig gøre

Som børne- og ungedirektører og skolechefer genkender vi billedet af skoleledere, som er under pres fra forældre. På mange måder er det jo positivt, at forældrene involverer sig og er engagerede, men der er selvfølgelig også nogle opmærksomhedspunkter i forhold til forældrepresset. Ofte er det i forbindelse med elevsager, og hvor skoleledelsen og fagpersonalet har en anden tilgang til, hvad der kunne være godt at gøre, end forældrene har. Men det kan godt være svære samtaler at tage, hvis man står med forskelligt perspektiv på, hvad der ville være godt for barnet – eller på klasseniveau, hvor der kan være forskellige opfattelser af rummeligheden i folkeskolen, og andre forældre kan have en holdning til og om de øvrige børn i klassen eller på skolen.

Øget fokus på rettigheder

Der er i hele vores samfund en opmærksomhed på rettigheder – og igen er det positivt og vigtigt, at man er bekendt med sine rettigheder og bruger dem – men det giver også nogle dilemmaer i forhold til fællesskabet. Det øgede fokus på rettigheder er et vilkår for alle, der arbejder med velfærd både på sundhedsområdet, ældreplejen, i folkeskolen og dagtilbud. Men der kan være en diskrepans mellem det, som er serviceniveauet, og det, man som forældre godt kunne tænke sig. Der har vi nogle skoleledere, som indimellem skal prøve at få enderne til at mødes, hvor snoren bare ikke er lang nok. Der ligger en ledelsesopgave i forventningsafstemningen om, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der fagligt set vil være den hensigtsmæssige disposition.

Vi oplever en tiltagende tendens til, at forældre går direkte til en skolechef eller en børne- og ungedirektør eller det politiske niveau. Det sætter naturligvis også vores skoleledere i et krydspres, for så kommer der pludselig flere aktører ind over samtalen. Her har vi en fælles opgave i samtalerne med forældrene at forsøge at komme på samme hold.

Hold fast i sparring og samtaler

Det er mit indtryk, at det øgede forældrepress allerede er noget, der bliver talt om både som en del af ledessparringen mellem skolechefer og skoleledere, men også kollegialt mellem skolelederne på skoleledermøder. I forhold til at kunne være i det psykologiske pres, der er i opgaven, tror jeg, det er klogt at holde fast i de samtaler. Og at forvaltningerne også går ind og spiller en rolle ind imellem i medieringen i nogle af de møder – men ikke altid, for det er ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt og kan gøre det mere kompliceret. Så er der selvfølgelig øvrige redskaber og ordninger, hvor man kan få ekstern sparring i det generelle psykologiske pres, der kan være som skoleleder. Men det er et vilkår, og vi har en fælles opgave om det. ➤



Regitze Spenner Ishøj

Næstformand i Skole og Forældre,
landsorganisation for skolebestyrelser og
forældre i folkeskolen

Foto: Maj Carboni

Der mangler forskning og principper for det gode skole-hjem- samarbejde

Hvis skolelederne oplever et øget forældre-pres, så er der jo noget om det. Vi oplever den modsatte vej forældre, der oplever ikke at blive hørt og forstået af skoleledere, og som oplever problemer i kommunikationen og i samarbejdet. Så der er helt klart to sider af sagen. Men det er helt klart noget, vi skal have snakket om og være opmærksomme på. Folkeskolen har været under pres de sidste i hvert fald 10 år med besparelser og reformer og flugt af dygtige lærere og ledere, og de forringelser kan vi mærke nu. Det sætter sig i tilliden og i samarbejdet. Samtidig har eleverne og vores behov som forældre ændret sig. Vi har i mange år fået at vide, at det er vigtigt, at vi er en aktiv del af vores børns hverdag. Men nu er det for meget, så hvornår gør vi det egentlig rigtigt? Det er svært at være forældre i det her, når kravene hele tiden skifter, og der ikke er noget tydeligt "hvad er rigtigt, og hvad er forkert."

Vi er ikke krævende

I vores forældrerådgivning i Skole og Forældre havde vi 2.500 henvendelser fra forældre i 2022, hvor størstedelen handler om dårligt samarbejde med skolen, og i 2023 nåede vi uden tvivl over det. Det er jo skræmmende.

De forældre, som ringer til os, oplever at få at vide, at det er deres skyld, deres barn ikke har det godt. Det er ikke i orden. Vi er jo ikke krævende – vi vil bare gerne, at vores børn har det godt, og det burde jo egentlig også være skoleledernes tilgang. Vi er der alle sammen for at skabe en god skole for vores børn. Men vi oplever, at den skam over, når børnene ikke har det godt, bliver skudt videre til os som forældre. Som forældre er vi magtesløse, og det eneste, vi kan gøre, er at flytte vores børn, og det er jo heller ikke holdbart. Så der ligger helt klart en forbedringsmulighed i forældresamarbejdet og ledelsens tilgang til det.

Start med forskning og principper

Vi har ikke noget systematisk forskning om, hvordan man laver skole-hjem-samarbejde på en god måde. Det kunne være der, man kunne starte. Og så skal vi have en forventningsafstemning og nogle gode principper for skole-hjem-samarbejdet. Der har skolebestyrelsen også en rolle, og her sidder skolelederen jo med og har mulighed for at påvirke i et forum sammen med lærerne, eleverne og forældrene. Skolebestyrelserne skal på banen i forhold til de gode principper. Det er så vigtigt, at der kommer nogle tydelige retningslinjer, fordi meget skole-hjem-samarbejde bliver lavet ud fra synsninger og 'det plejer vi at gøre' og er forskelligt fra skole til skole. Som forældre kunne vi godt ønske os en mere systemisk tilgang til, hvad der er den gode måde at lave skole-hjem-samarbejde på. I Skole og Forældre er vi i gang med at lave vores eget projekt, som hedder "Fællesskabet" om forældremøder, og hvordan man kan gøre det på en bedre måde. Men vi mangler noget mere overordnet viden om, hvordan vi arbejder med skole-hjem-samarbejdet på den gode måde. Vi har brug for som forældre at få at vide, hvordan vi kan gå til skolen, men vi har også brug for, at lærerne og skoleledelsen ved, hvordan de bedst går til os. Så vi kan få genopbygget tilliden mellem skole og hjem.



Lene Tanggaard

Professor i pædagogisk psykologi ved Aalborg Universitet, rektor for Designskolen Kolding og forfatter til en lang række bøger, blandt andet "En lille bog om, hvorfor de fleste forældre skal gøre langt mindre, end de tror". Foto: Lisbeth Holten

Vi har en **kæmpe** opgave med på ny at forsvare og begrunde skolens virke

Når skolelederne og lærerne oplever et øget pres, så skyldes det flere ting: Vi har fået kommunikeret især skolen på en måde, hvor vi knytter rigtig meget risiko til projektet: "Det skal helst lykkes, og alt det her kan gå galt, og jeres børn skal blive dygtigere end nogen-sinde." De øgede forventninger giver øget usikkerhed, og det gør, at der kommer et pres tilbage fra forældrene, som bliver mere og mere usikre på, om der bliver svaret på de forventninger i skolens verden. Det hænger sammen med en megatrend om vigende tillid til vores offentlige institutioner – herunder også til skolen. Vi får kastet flere informationer i hovedet, hvor nogle af dem ikke er rigtige, og det fører også til usikkerhed og mistillid. Den tillid, som er guldet i vores samfundsmodel, altså, at jeg som forælder trygt kan aflevere mit barn i daginstitution eller skole og gå på arbejde med ro i maven, den smuldrer lidt, og det er dybt problematisk. Samtidig er vi som en veluddannet befolkning også godt klædt på til at udfordre. Det vil sige, at det oplevede pres er et legitimitetspres, altså et statuspres. Mange forældre har jo efterhånden en længere uddannelse end en skolelærer, og hvor skolelederen tidligere var langt mere en autoritet i lokalsamfundet og nogle af de bedst uddannede, så har det flyttet sig.

Det kræver en offentlig samtale

Det kræver sin mand eller kvinde at komme tilbage på kritiske forældre, men det er des-

værre i dag nok opgaven. Som jeg også skriver i min bog: Lad være med at give forældrene skylden. Enhver tid stiller nye krav til professionerne. Det bør ikke komme bag på nogen, at opgaven flytter sig. Desværre tror jeg, der er manglende resiliens i folkeskolen, og derfor kommer man til at stå som kamphaner over for hinanden i stedet for at gribe en unik chance. Der er faktisk noget meget frugtbart i, at vi har en meget aktiv forældregruppe og nogle engagerede forældre, som også er enormt vidende, og som potentielt kan bidrage rigtig meget. Lige nu tror jeg bare, at mange skoleledere, lærere og pædagoger i skolen føler sig magtesløse og alene. Vi står med en folkeskole, der er svækket, fordi forældrene flytter børnene, så vi har en kæmpe opgave – og jeg siger "vi", for jeg mener faktisk ikke kun, det er skolen, der skal levere her – i på ny at forsvare og begrunde skolens virke. For mig handler det her om folkeskolens overlevelse. Vi er nødt til at have en fælles offentlig samtale og en bevægelse i gang.

Kridt banen op

Skoleledelsens opgave er at kridte banen op og sige: Det er de her regler, vi spiller med her. Det er et dybt kulturarbejde, der skal til lige fra det første velkomstbrev og første skoledag til juleafslutningen, eller når man møder forældre på gangen. Men jeg tror, at mange skoleledere er bange for forældrene og for at miste kunder i butikken, men man må bare aldrig gå ned på kvalitet for at tilpasse sig et kundesegment, som ikke forstår, hvad de har brug for. Folkeskolen er ikke en butik eller en privat virksomhed, man kan køre med KPI'er, fordi det er ikke salami, vi laver. Det er mennesker. I Danmark har vi en stolt tradition for, at skolen er en dannelsesinstitution med meget vidtløftige tanker om, hvilke borgere der skal komme ud i den anden ende med åndsfrihed, ligeværd og demokratiforståelse. Opgaven er kompliceret, og forældresamarbejdet er en nøgle til det. Men man er også nødt til at lytte til kritikken. Skoleledelsen kan vinde legitimitet hos forældregruppen og lokalsamfundet, hvis man tør vise lydhørhed og tør gå ind i, det ikke bare er skolen, som skal levere en vare, men skolen er et fælles ansvar. ■



Transformér din STEAM-undervisning med praktisk læring

Væk dine elevers passion for videnskab og dyk ned i tværfaglig opdagelse inden for biologi, bæredygtighed og teknologi, alt sammen støttet af en ung startup fra DTU.

Tinyfarms er en hardware- og softwarelæringsplatform perfekt til Maker Spaces og STEAM-laboratorier, hvor elever kan fordybe sig i detaljerne i planters vækst og livscyklus.

Scan og
læs mere
tinyfar.ms



Et valg er kun et valg, hvis man kender mulighederne



Af **Julie Madsen**, formand for Erhvervsskolernes ElevOrganisation

Foto: Lars Horn/ Baghuset

— **Man kan ikke vælge noget**, man ikke kender. Samtidig er man forundret over, at der er så få, der vælger en erhvervsuddannelse efter folkeskolen, men det er jo klart. Man møder ikke håndværk på sin vej igennem folkeskolen. Så har man et reelt valg efter folkeskolen, hvis man i virkeligheden kun kender en af de mange muligheder, der er?

Det mener jeg ikke. For når man kun kender en mulighed, er det typisk den mulighed, man vælger, da det er det nemmeste. Vi skal blive bedre til at sikre, at folk får viden om de forskellige uddannelsesvalg, der er, både så man selv kan vælge på et godt grundlag, men også så man forstår ens venners valg.

Derfor bør der også være mere fokus på i folkeskolen at give alle elever de bedst mulige forudsætninger for at se, hvad der er af muligheder. Heriblandt mere kontakt til lokale virksomheder, så alle kan komme ud og se forskellige erhverv. At sikre at eleverne møder rollemodeller, der er inspirerende og i øjenhøjde med den enkelte. Samt at give den enkelte kompetencer, der gavner både den enkelte og samfundet.

Lige nu accepterer vi, at der er alt for mange, der ingen praktiske færdigheder har efter folkeskolen. Men der er mange måder, vi kan blive bedre på, blandt andet ved at komme ud og besøge en masse virksomheder igennem hele grundskoletiden. Og her skal vi se alle typer, lige fra produktionsvirksomheden, til den lokale ejendomsmægler og til supermarkedet ved siden af skolen. For alle jobs kan virke fjerne for nogen, og det vigtigste er endelig at vise, at alle jobs er gode, man skal blot finde den hylde, man passer på. Og det er nemmere, når man har set mange forskellige, end hvis man kun kender én.

Det at møde dygtige voksne mennesker med forskellige baggrunde er naturligvis vigtigt, men det

kan også være utroligt gavnligt at møde unge mennesker, der kun er et par skridt længere i livet end dem selv. Derfor er det vigtigt at vores unge får besøg, både af dem der har gået på et gymnasie, og dem der har taget en erhvervsuddannelse. Derfor bør "Vejen til en erhvervsuddannelse" fylde meget mere ude på landets grundskoler, end det gør i dag. Det giver unge en mulighed for at se andre unge, der går på en erhvervsuddannelse, og dermed få en større forståelse for de forskellige valg, der er, set med unges øjne.

Ud over at møde unge og virksomheder skal vi også vægte håndværkskompetencer lige så højt, som vi vægter akademiske kompetencer. For at gøre det er vi nødt til at lære praktiske færdigheder, så den enkelte ikke går ud af folkeskolen uden nogen praktisk viden. Det gavner både den enkelte og samfundet, at vi alle kan reparere og genbruge lidt, så vi ikke blot smider ting ud, men bruger dem igen og igen. Ligesom det giver den enkelte mere forståelse og selvtillid at kunne gøre ting selv og ikke skulle ringe efter sine forældre, når der skal sættes en hylde op.

Vi skal have mere forståelse for erhvervslivet, både for den enkelte og for samfundet. Men den vigtigste årsag er, at det giver værdi for den enkelte, det gør dem klogere og giver flere muligheder. Muligheden for at kunne vælge en uddannelse på en god baggrundsviden, samt at man ved, hvorfor man gør det. Og uanset om man vælger en erhvervsuddannelse eller ej, er praktiske kompetencer et lige så godt redskab at have med sig som at kunne læse og regne. Kun gennem ordentlig undervisning, vejledning og afprøvning kan vi sikre en ny generation af faglærte og brede faglige unge mennesker. ■

Indlægget er udtryk for skribentens holdning.

Kommune omfordeler midler, så alle skoler skal kunne rumme særlige behov

Børn er mere ens, end de er forskellige. Ud fra det børnesyn vil Faaborg-Midtfyn Kommune skabe "Fællesskabende læringsmiljøer" på alle kommunens skoler. Specialskoler bliver nedlagt, og langt flere børn skal gå på den lokale skole. Det er ikke en spareøvelse, lover lokalpolitikere.

——— **I fremtiden skal** markant færre børn i Faaborg-Midtfyn Kommune sendes væk fra deres lokale skole til specialtilbud. I stedet skal der oprettes specialklasser på alle skoler, og de elever, der er i stand til det, skal veksle mellem specialundervisning og undervisning i almenklasserne.

Formand for udvalget for opvækst og læring, Lea Sztuk Haahr (løsgænger), forklarer:

- Vi tror på, at det er den rette vej at gå, fordi vi mener, at børn er mere ens, end de er forskellige.

Udtrykket har hun lånt fra NEST-pædagogikken, som handler om at bringe værktøjer fra specialpædagogikken ind i almenområdet, så flere børn kan fungere i almenklasserne.

Det er blandt andet med principper herfra, Faaborg-Midtfyn Kommune vil skabe "Fællesskabende læringsmiljøer", som flere børn kan trives i.

Børnesynet er bærende

Faaborg-Midtfyn Kommune har ni skoler, hvoraf fem har to eller tre matrikler. De skal alle arbejde efter de nye retningslinjer fra det kommende skoleår, men landsbyordningen Tre

Ege Skolen på Midtfyn har som pilotskole allerede været i gang et år. Her har alle skolens teams har fået vejledning af kommunens pædagogiske inklusionsteam, PIT-teamet. Medarbejderne har arbejdet med at øge deres refleksionsniveau over klassens læringsmiljø og arbejde med fællesskabende didaktikker, så læringsmiljøet understøtter elevernes sociale og faglige trivsel, læringslyst og deltagelse i undervisningen.

- Vi har fundet ud af undervejs, hvor bærende børnesynet er, siger skoleleder Morten Ejlsmark og ridser de enkle grundtræk i det fælles børnesyn op:

- Børn gør det bedste, de kan. Børn er mere ens end forskellige. De voksne har ansvaret. De voksne bliver aldrig færdige med at øve sig.

Det grundsyn kan for eksempel betyde et helt anderledes møde mellem en lærer og en elev med ADHD, forklarer Morten Ejlsmark.

- Den traditionelt tænkende privatpraktiserende lærer vil se et barn, som forstyrrer undervisningen, og som ikke vil deltage fagligt, selvom det godt kan. Med vores børnesyn vil vi se et barn med behov for forudsigelighed, ensartede strukturer, tydelig klasserumsledelse og indlagte pauser. De behov kan vi



Landbysordningen Tre Ege Skolen har som pilotskole været i gang med forandringerne i et år. Alle skolens teams har fået vejledning af kommunens pædagogiske inklusions-team, PIT-teamet, og skoleleder Morten Ejlsmark fortæller, at de undervejs er blevet klar over, hvor bærende børnesynet er.





Det er et mindset, vi fagprofessionelle skal ændre og øve os på

Morten Ejlsmark
skoleleder, Landbysordningen Tre Ege Skolen



► kun opfylde, hvis lærerne har en ens tilgang til regler, organisering og rutiner. Vi ser på, hvad de fagprofessionelle skal gøre anderledes, frem for på, hvad der skal laves om ved barnet.

”Fællesskabende læringsmiljøer” kræver derfor, at lærere og pædagoger skal blive enige om den organisering og klasserumsle-delse, der skal være i klassen.

- Det kan godt være udfordrende, hvis man som lærer har arbejdet på den samme måde i 20 år og oplevet, at det har fungeret fint. Men når vi kigger på, hvad der skal til for, at den aktuelle klasses læringsmiljø styrkes, så skal nogen gå på kompromis, når vi skal give alle eleverne en forudsigelig og læringsrig hverdag, alle kan være trygge i, siger Morten Ejlsmark.

Han oplever dog stor velvilje hos medarbejderne, også selvom der ikke er givet eks-tra tid til opgaven.

- Det er noget, de skal afklare i den tid, der er afsat til teamsamarbejdet. Det ligger i

tråd med, at denne tankegang skal være helt grundlæggende i alt vores arbejde, det er ikke noget ekstra, der kommer oveni.

Foreløbig har ingen lærere klaget over, at arbejdet med ”Fællesskabende læringsmiljøer” giver tidspres.

Blandet erfaring

Skolens erfaring som pilotskole har været blandet.

- Vi har både haft et helt eksemplarisk forløb, hvor det lykkedes at fastholde et barn i gråzoneområdet i sin klasse, og et andet forløb, som var mindre gnidningsfrit. Her må vi lære af erfaringen og huske, at vi voksne – og det gælder både medarbejdere og ledelsen – aldrig bliver færdige med at øve os. Det kræver psykologisk tryghed, og at man er åbne over for hinanden, siger Morten Ejlsmark, som er overbevist om, at omstillingen nok skal lykkes.

- Her er tale om en kulturforandring, det er et mindset, vi fagprofessionelle skal æn-

dre og øve os på, og vi er nødt til at have alle med. Vi skal skabe nogle succesoplevelser og italesætte succeserne. Her er ikke noget quick fix, det er nødt til at komme gradvist. Gennem succeserne kan vi skabe organisatorisk læring. Hvis det lykkes for teamet i 4. klasse, tager en lærer herfra det med i sit team i 1. klasse, og så breder det sig.

Forældreskepsis kræver dialog

Både politikere og skoleledere har mødt skepsis fra forældre, men Morten Ejlsmark vurderer, at resultaterne vil sikre opbakning i det lange løb.

- I de forløb om ”Fællesskabende læringsmiljøer”, vi har gennemført hos os, kom der samtidig ro på forældregruppen. De øvrige børn kom hjem og fortalte om gode dage med færre konflikter og mere læring, og så kan forældrene også se meningen med det, siger han.

Det handler også om dialog, mener Hanne Reynolds Rygaard, som er skolele-

der på Øhavsskolen, der også har været pilot-skole.

- Der ligger en opgave i at skabe en forståelse hos forældrene af, at det her er noget, vi gør for alle elever. Det kommer alle til gavn. I forvejen arbejder vi med at skabe en forståelse for, at man også som forældre er del af fællesskabet i sit barns klasse og skal finde ud af at rumme hinandens forskelligheder.

- Det mener jeg er en generel ting i vores samfund: at vi skal passe på ikke at være så adskilt. Folkeskolen er en af de sidste institutioner, hvor man ikke kun grupperer sig med folk, man kender, og som ligner en selv. Det mener jeg vi skal bevare og værne om, siger Hanne Reynolds Rygaard.

Lea Sztuk Haahr forstår godt, at forandring kan vække bekymring.

- Nogle forældre har jo kæmpet i flere år for at få hjælp til deres børn, og så virker det mærkeligt, at de nu skal tilbage til den gamle skole. Børnene skal fortsat have hjælp. De kommer ikke tilbage til det samme, som de forlod, skolerne er anderledes klædt på til at opfylde deres behov, siger Lea Sztuk Haahr og understreger:

- Det ikke er en spareøvelse. Resurserne følger med.

Største omfordeling i mange år

Lokalformand for Skolelederforeningen Bjarne Schytt Nielsen er enig i, at der ikke umiddelbart er lagt op til at spare på specialområdet. Men når der bliver sat en stopper for stigningen i segregering og dermed udgifter, så er målet på lang sigt at spare penge på specialområdet, så almen-skolen ikke bliver udsultet.

Omorganiseringen vil betyde omfattende ændringer på alle typer af skoler i kommunen, forklarer Bjarne Schytt Nielsen.

- Det er den største økonomiske omfordeling, vi har set, siden 2011, hvor en række skoler i kommunen lukkede. Men det er i alles interesse at stoppe den stigende grad af segregering. Som i så mange andre kommuner har antallet af børn, der er blevet visiteret til et særligt tilbud, været stigende i en årrække. Når der samtidig kun er den samme pose penge, bliver økonomien i almenområdet gradvist udhulet. Samtidig er der gode pædagogiske argumenter: Alle børn fortjener chancen for at lykkes bedst muligt i deres nærmiljø, siger Bjarne Schytt Nielsen.

Forandringerne vil udmønte sig vidt forskelligt på skolerne, forklarer han.

- På de små skoler bliver det en helt ny ledelsesopgave, og de store skoler, som i dag modtager elever fra andre skoler til specialundervisning, skal afgive resurser. Det bliver en stor omvæltning.

En af de store skoler er Øhavsskolen i Faaborg med mere end 600 elever, men her er skoleleder Hanne Reynolds Rygaard fortrøstningsfuld, fordi hun til gengæld kan se frem til større økonomisk stabilitet.

- Fremover vil vi få en fast sum baseret på gennemsnittet af elever med særlige behov, frem for at pengene er bundet til den enkelte elev. Lige nu er vi i en fase, hvor man skal finde ud af, hvor børnene skal være, og hvordan budgettet kommer til at se ud. Men hvis man ellers rammer de rigtige tal, kan det være en klar fordel, fordi det vil gøre vores økonomi mindre svingende, siger hun.

Bjarne Schytt Nielsen er enig i, at økonomisk stabilitet har stor betydning.

- Vi er alle ærekære om at være i sikker drift som skole. Hvis vi ikke er det, har vi deporeret vores ledelsesret, for så skal vi altid bare sige nej.

Slut med økonomisk straf

I forbindelse med omstruktureringen fjerner kommunen segregeringsafgiften, det vil sige den økonomiske afstraffelse, der hidtil har ramt skoler, der henviser en elev til et specialtilbud uden for skolens egne rammer.

Selvom det umiddelbart står i modsætning til målet om færre segregerede elever, mener Lea Sztuk Haahr, at det giver god mening.

- Afgiften er jo grundlæggende et lille udtryk for mistillid – at vi ikke stoler på, at skolelederne gør deres bedste for at inkludere så mange børn som muligt. Det signal ønsker vi ikke at sende, for vi har faktisk tillid til skolelederne, og vi ønsker ikke at skabe et dilemma mellem økonomien og barnets interesser. ➤

Fællesskabende læringsmiljøer

Det går forandringerne i Faaborg-Midtfyn Kommune ud på:

- I dag er cirka 200 elever segregeret fra almenområdet i Faaborg-Midtfyn Kommune
- 75 % af dem skal efter planen i fremtiden være i en mellemform i stedet
- Kommunen opretter specialklasser på alle skoler, og eleverne skal gå i almenklasser i det omfang, de kan, og supplere med hjælp i specialklasserne efter behov
- Til de børn, der forsat har brug for et mere specialiseret tilbud, er der oprettet regulære klassiske specialklasser på fire af kommunens skoler
- Alle lærere og pædagoger modtager efteruddannelse, og alle skal både kunne undervise i de lokale specialklasser og i almenklasserne
- Kommunen har oprettet et central PIT-team (pædagogisk inklusionsteam), som coacher og understøtter medarbejderne i at arbejde ud fra principper, der giver mulighed for at rumme flere børn i almenklasserne
- Omdrejningspunktet er et bærende børnesyn, der i enkelte træk går ud på, at børn gør det bedste, de kan. Børn er mere ens end forskellige. De voksne har ansvaret. De voksne bliver aldrig færdige med at øve sig



Det er ikke en spareøvelse.
Resurserne følger med

Lea Sztuk Haahr

formand for udvalget for opvækst og læring, Faaborg-Midtfyn Kommune



Det er den største økonomiske omfordeling, vi har set, siden 2011

Bjarne Schytt Nielsen

formand for Skolelederforeningens lokalafdeling i Faaborg-Midtfyn



Det her er noget, vi gør for alle elever

Hanne Reynolds Rygaard

skoleleder, Øhavsskolen

► Skoleledernes lokalformand forventer ikke, at afskaffelsen af segregeringsafgiften får nogen praktisk betydning.

- Jeg tror ikke på, at nogen skoleleder har tilrettelagt indsatsen for et barn med udgangspunkt i andet end barnets tarv og behov.

Dialogen afgørende

"Fællesskabende læringsmiljøer" er udviklet med input fra adskillige interessenter, organisationer og eksperter, og repræsentanter for skolelederne har også været med i dialogen.

Det har blandt andet ført til, at der som i dag skal være fire skoler, der har specialklasser til de elever, der fortsat vil have brug for et segregeret tilbud, selvom forvaltningen i første omgang havde forestillet sig at fordele dem på kun to skoler.

- Dialogen er helt afgørende. Jeg er blevet bedt af udvalgsformænd fra andre kommuner om at sende vores plan, men jeg siger til dem, at den kan de ikke kopiere, for de skal finde en, der passer til deres egen kommune. Det, de kan kopiere, er dialogprocessen. Jeg kan ikke komme i tanke om noget, der er

lykkedes godt på skoleområdet, som er kommet ovenfra og har været detailstyret, siger udvalgsformanden.

Det synspunkt er Bjarne Schytt Nielsen enig i. Han glæder sig også over, at skolelederne får en høj grad af metodefrihed til at implementere de nye principper. Målt på areal er Faaborg-Midtfyn Fyns største kommune, og skolerne har vidt forskellige vilkår, både hvad angår demografi og størrelse. De største byer har skoler med 500-600 elever, og kommunen har samtidig en række landsbyordninger med fælles ledelse for skole, børnehave og vuggestue.

- Her er skoler, som har haft elever med delt undervisning i special- og almenklasser i mange år, og der er nogle, det er nyt for. Det vigtigste er at anerkende skolernes forskelligheder. Der kommer ikke fra centralt hold en løsning, som skolelederne får besked på at implementeres 1:1, siger Lea Sztuk Haahr.

Fordelingen er en særligt kompleks opgave

Bjarne Schytt Nielsen oplever, at hans kolleger er optaget af at få projektet til at lykkes.

- Alle går ind i det, og alle vil det gerne. Der er ingen, der er uenige i, at det er en god ide. Men kollegerne er også usikre, for det er stadig uafklaret, hvordan eleverne og økonomien bliver fordelt.

Fordelingen er en særligt kompleks opgave i en kommune som Faaborg Midtfyn, forklarer Lea Sztuk Haahr.

- Vi har en geografi med 50 kilometer fra den ene ende af kommunen til den anden gennem mange små landsbyer og rundkørsler, og en tredjedel af kommunens børn går på friskoler.

Store skoler har stordriftsfordele, omvendt har nogle dyrere bygninger end andre. Så der er mange hensyn at tage, når vi skal finde det rigtige sted at lægge snittet.

Bjarne Schytt Nielsen trøster sig selv og kollegerne med, at overgangen kommer til at ske i etaper.

- Meldingen er ikke, at alle børn skal være tilbage på deres lokale skoler fra august. Vi er hjulpet af, at politikerne har et stærkt ønske om, at det skal blive en succes, og derfor bliver der tale om en blød overgang.

Det bekræfter Lea Sztuk Haahr.

- Vi har med vilje ikke lagt en evalueringsskema ind. Skolelederne skal ikke være nervøse for, om vi ændrer det igen om to-tre år. Der vil givetvis blive brug for at justere undervejs, men vi tror på, at vi har fundet den rigtige retning. ■

Er du ajour?

Opdater dine oplysninger i Skolelederforeningens nye medlemssystem. Så bliver det lettere for både dig og os.

På Min side kan du se oplysninger om blandt andet dit kontingent, kontaktoplysninger og arbejdsforhold. Når vi har de rigtige oplysninger, kan vi bedre hjælpe dig.

Find Min side på: www.skolelederforeningen.org/minside
du logger på med MitID



Sæt X i kalenderen

Årsmøde 2024

Vi glæder os til at byde jer velkommen til to faglige og festlige dage, når vi den **31. oktober og 1. november 2024** mødes i Odense.

Følg med på hjemmesiden

I løbet af foråret åbner vi for tilmelding til årsmødet. Det vil i god tid blive meldt ud via vores hjemmeside og nyhedsbreve. Hold øje på www.skolelederforeningen.org/arsmode2024. Modtager du ikke allerede vores nyhedsbrev, kan du tilmelde dig på www.skolelederforeningen.org/nyhedsbrev.

Vi glæder os til at se dig til to dage med:

- Et program fuld af spændende og inspirerende oplæg
- En stor og flot udstilling
- Fest og faglighed
- Og ikke mindst et gensyn med skoleledere fra hele landet

Årsmødet afholdes i år i Odense Congress Center.



Fotos fra Årsmøde 2023:
Lars Horn/Baghuset



profilen

Jeg har brug for at **fordøje og forstå** uden at blive modsagt

Det er en stor frihed at kunne skrive lige, hvad man vil, og sætte fingeren ned alle de steder, som er folkeskole på godt og ondt, mener Dorte Breuning, der skriver digte om livet i folkeskolen. Egentlig ville hun gerne skrive en bog, men fandt sin kanal i digte, for her kan hun ikke blive modsagt.

■ Af Malene Mølgaard | Foto Hung Tien Vu

Kærlighed

Af **Dorte Breuning**, fra Digtsamlingen
'Modsigelser... og jeg vil ikke modsiges'

Dine slidte trapper
Den glemte trøje på knagen
De tomme flasker fra festen
De dørhåndtag, der sidder løst
De blegnede malerier
Fra glemte emneuger
Elsker dig du uforlignelige af en folkeskole
De glemte gårdvagter
De galsindede lærere
De brændende øjne
Og de hemmelige kældre
Med Søren og Mette og hele molevitten
Elsker dig med de tilkalkede vandhaner
De beskidte termokander
Mælkeskabene og en vandflaske på brandsprøjten
En kaffekop på et gyngestativ
De støvede gelændere
Åbne vinduer efter lukketid
Elsker dig
Den tegning på væggen
Det spejl, der engang hang der
Dit hulter til bulter
Den sko, der ligger på afsatsen
De stikkontakter, der er på vej ud af væggen
De dueslag, der aldrig bliver tømt
Guirlanderne, der stadig hænger i krogen i juni.
Den tandsskyllevask, som aldrig bliver brugt
Den flue i wc kummen, som er så godt ment
Men sjældent ramt
Den cykelhjem og alt det, der aldrig finder sin plads
Den duft
Det liv
Det boldtræ
Det støv
Facaden skrammet, revnet
Rundede kanter af slid
Slidt ned af så meget kraft
Ikke en skue-ret
Ægte uforfalsket
Elsker det
De børn
Løber, leger lever
Der grædes, der kæmpes, der handles
Der undervises, lige der midt i kaos, rodet, støvet, skæve møbler og hjørner.
Skole
Elsker det.

— **Det begyndte som** en frustration og en undren. Over al den viden, al den forskning, der rettes mod folkeskolen og ledere, læger og pædagoger, men som ikke har tid og mulighed for at leve op til det, hvor end de gerne ville. Ord og sætninger, som noter i en dagbog, der blev stillet op på rækker og efterhånden endte som en samling af digte med titlen "Modsigelser... og jeg vil ikke modsiges". For det bliver man, hvis man committer sig til den opgave at lede børn og voksne i den danske folkeskole, mener Dorte Breuning.

Hun er souschef på Vestre Skole i Odense og skriver digte om livet som leder i folkeskolen. Digtene er hendes øjenvidneberetninger fra hverdagen. Selvoplevede udfordringer, observationer og frustrationer. Alt muligt, som hun har brug for at fordøje og forstå uden at blive modsagt.

Egentlig ville hun gerne skrive en bog om de mange dilemmaer, hun oplever i folkeskolen, og jokede med at give den titlen: "Jeg vil ikke modsiges!"

- Selvfølgelig bliver jeg det. Hvis man som leder ikke bliver modsagt, så er man for dårlig en leder, for man ved ikke alting. Og man skal endelig ikke tro, det er, fordi man har ret. Det kan jo være, fordi folk ikke siger deres mening...

For Dorte Breuning er lederopgaven i folkeskolen ikke eksakt videnskab, men handler om at gøre det bedste, man kan, midt i det uforudsigelige. Alligevel er hun bange for at blive modsagt af forskere, som vil sige, at hendes observationer og budskaber kun er lomme filosofi.

- Jeg tænkte, at dem kan jeg slet ikke matche. De vil bare modbevise det hele. Men så kom jeg i tanker om, at hvis jeg pakkede det ind i digte, så var det jo kunst, og digte kan vel ikke modsiges, griner hun og kalder noget af det krasbørstigt.

- Det er en kæmpe frihed at kunne skrive lige, hvad man vil, og sætte fingeren ned alle de steder, som er folkeskole på godt og ondt. Nogle gange er det måske skrevet i frustration, eller fordi jeg synes, noget er absurd, og har behov for at sige: Hold nu op, der er



Digtsamlingen hedder 'Modsigelser... og jeg vil ikke modsiges'. For det bliver man på godt og ondt, hvis man committer sig til den opgave at lede børn og voksne i den danske folkeskole.

Dorte Breuning

Souschef, Vestre Skole i Odense

nogle gange rigtig langt fra det, vi bliver præsenteret for som ledere, og så det, vi baksers med i hverdagen!

Folkeskolen set udefra

Dorte Breuning har været leder i folkeskolen ad flere omgange, første gang ved Brobyskolerne i Faaborg-Midtfyn Kommune. Siden har hun været afdelingsleder på Pontoppidanskolen i Odense, og i 10 år var hun afdelingsleder ved SOSU-uddannelserne på Fyn. I en periode var hun ansat ved Ledelsesakademiet Lillebælt og i tre år læringskonsulent i Undervisningsministeriet. Hun har altid boet i Odense eller på landet uden for den fynske hovedstad med sø, får, høns og skov omkring sig. Hunde er hun bange for, men hun er vild med fugle, kan utallige arters navne og har fire høns i haven inde i byen, hvor hun bor i dag og kan tage sin cykel på arbejde. Det elsker hun.

De første digte skrev hun i 2005, da hun kom tilbage til folkeskolen og fik "nummer to praksischok", som hun beskriver det. Årene, hvor hun har set skolen udefra, har givet stof til eftertanke.

I Undervisningsministeriet sad hun på første række til al den fede forskning om folkeskolen. Tykke bøger og lange rapporter, som skoleledere og folkeskolelærere – hvis de er heldige – bliver præsenteret for ved et foredrag fra kl. 14 til 16 om eftermiddagen.

- Hvor har jeg fået mange bøger efter kurser, hvor det var en fin oplægsholder, og det var meget interessant, og så får vi alle sammen den bog. Men ved du hvad, vi får overhovedet ikke de bøger læst. Vi har ikke tid! Det er der altså ikke nogen, der bliver kloge af, påpeger 63-årige Dorte Breuning, som de seneste syv år har været souschef på Vestre Skole i Odense.

- Og måske orker vi ikke, når vi først kommer hjem, påpeger Dorte Breuning, som trods lange dage på skolen meget sjældent tager sin computer med hjem.

- Der er ikke noget galt med det, forskerne kommer med – overhovedet. Men det er de færreste forskere, der beskæftiger sig med kunsten at navigere i al den tovtækteri og forhandling, der skal til, når et skoleår skal planlægges. Vi har en million arbejdsopgaver! Så digtene er også en vis protest mod alle de forskere, siger hun med et glimt i øjet.

- Når nu ingen har tid til at læse de tykke forskningsbøger, så kunne jeg også bare skrive nogle digte. Det gode ved digte er, at de er hurtigt læst. Og jeg kan skrive og udtrykke mig, lige som jeg har lyst til. Det er en kæmpe frihed, og det sprøjter ud af mig!

Men hun skriver ikke kun. Når hun har fri mødes hun med sin madklub gennem 40 år, hvor folk laver alt muligt andet end skole, og snakken går om alt fra design af arbejdstøj eller rustfrit stål til sygeplejerskernes ar-

”Jeg har bare haft vildt meget fornøjelse af at skrive dem. Det behøver ikke være forskning, det behøver ikke være dokumenteret. Og det kommer jo også af et behov for at sige, at der nogle gange er rigtig langt fra det, vi bliver præsenteret for som ledere, og så det, vi bakser med i hverdagen. Og nogle gange synes jeg også bare, det er helt vildt sjovt. Så det er såmænd også med et glimt i øjet.”

bejdsvilkår. I kælderen har hun et kæmpe-stort kostumelager fra årene som dramalærere, hvor hun var med til at lave revyer og komedier. Om vinteren broderer hun efter en gammel bog fra 30'erne, som hun fandt på et loppemarked. Og så hader hun at stå tidligt op, men sidder alligevel og spiser morgenmad i sin seng kl. halv seks hver morgen og møder ofte som den første på skolen.

Handling nu og her

For hverdagens banaliteter og mange barrierer hober sig op og kræver handling og løsninger nu og her. Når et barn får et angstanfald, eller en elev ikke vil i skole, og familie, lærere og kommune skal indkaldes til møde – og måske forstår forældrene ikke dansk.

- Selvom det er mere bekvemt at være teoretiker, så er jeg nødt til at være praktiker hele tiden. Jeg spiller jo med og gør det så godt, jeg kan. Jeg tror bare, alt for mange går fra sådan et møde med uforrettet sag. Hvem holder vi mødet for? Er det bare for at kunne dokumentere, at så har vi da gjort det, vi skal? spørger hun i frustrationen, der blev til et digt om meningsløse møder.

- Det kan godt være, jeg skulle lave et referat, men her står to børn, som har det ad helvede til. Og kaffemaskinen er gået i stykker, og nogen har glemt at tage flaget ned, så jeg er nødt til at handle!

Det allerførste digt, hun skrev, er digtet ”Tilknytning” om de elever, som er svære at nå ind til og arbejde med i folkeskolen.

- Fordi de vanskelige elever, og selvfølgelig også de frustrerede og ulykkelige forældre og personalet ikke mindst, de rammer jo ledelsen og æder sig ind i vores krop og sjæl. Så står man der og vil alt det gode, og barnet løber, og når man kalder, så sparker han eller vender ryggen til og ignorerer. Det er virkelig svært at gøre noget for de børn, og det rammer mig, fordi der ligger rigtig mange frustrationer hos personalet og en kæmpe afmagt, hvor man nogle gange nærmest ikke kan genkende sig selv. - Jamen lille bitte menneske, så lad mig dog hjælpe dig! udbryder hun.

Dorte Breuning vil gerne hjælpe. Måske derfor blev hun ven med tre syriske brødre

for længe siden, som hun stadig har kontakt med.

- Det er nok noget af det, jeg har lært aller mest af. Hvis vi vidste, hvor svært det er at lande i vores land. Jeg er fuld af respekt over, at de klarer det, siger hun og vender tilbage til digtene:

- Men jeg synes, jeg er lige på kanten af at være civil ulydig. Jeg kan ikke lide, hvis nogen tænker: Nej, hvad bilder hun sig ind! Jeg vil ikke hænges ud som en, der svigter systemet. Vi har jo committet os til et system, når vi er ansat i det offentlige. Men pointen står jeg ved!

Fandt sin egen stemme

Dorte Breunings digte er også en måde at evaluere skoleåret på – for sig selv. Dig- ➤





BLÅ BOG

Dorte Breuning

- Sociolog, ph.d. og seniorforsker ved BUILD, Institut for Byggeri, By og Miljø ved Aalborg Universitet i København
- Souschef på Vestre Skole i Odense siden 2017
- Konsulent ved Ledelsesakademi Lillebælt og Undervisningsministeriet 2014-2017
- Leder af landsbyskole og Pontoppidanskolen 2005-2014
- Uddannet lærer i 1984 og undervist i dansk, matematik, fysik, engelsk, biologi, fransk, drama og billedkunst.
- Har sidefagsuddannelse i oplysningens kultur ved SDU, diplom i systemisk ledelse ved MacMann Berg samt et diplommodul i pædagogisk ledelse.
- Da Vestre Skole fyldte 125 år i 2022 søgte hun fonde og var med til at skrive en bog om skolens historie.
- Bor i Odense, er gift på 34. år, har to voksne sønner og har haft den samme penneveninde, siden hun var 10 år.

♦ tene lader hun ofte ligge i en længere periode, nogle gange et år, og så vender hun tilbage, læser dem igen og bruger tid på at justere og redigere. Gennem tiden har den tidligere dansklærer skrevet masser af taler og sange og synes, det er en skøn udfordring at få det sjove og alvorlige udtrykt personligt, præcist og overraskende. Måske derfor lytter hun mest til dansk musik.

- Fordi så kan jeg virkelig nyde sproget, rytmen og budskabet. Så er det jo smart at være gift med en musklærer, for jeg er ikke musikalsk, understreger hun.

Imens bliver hun klogere og bruger digtene som ventil og refleksionsrum. Derfor var den oprindelige ambition heller ikke at offentliggøre de efterhånden 30 digte, det er blevet til, om folkeskolen. Noget er for personligt, noget er for vildt, og noget er for kritisk, og hun er ikke ude på at fornærme eller hænge nogen ud.

- Jeg er nok ydmyg med det. Jeg er ikke kunstner, men gør det for min egen skyld.

Men efterhånden er hun klar til at vise verden sine digte om den skole, som ligger hende så meget på sinde – i første omgang i Plenum.

- Jeg synes, det er vigtigt at fortælle, hvad den også er – den her elskede folkeskole. Det er der, min kærlighed er! Mange synes, den roder og er slidt. Men der er så meget liv. Jeg elsker, der hænger guirlander i en krog i juni. Jeg lægger hovedet ikke mærke til, om der er rodet eller tegnet med en tusch på bordene, hvis der er børn i nærheden. Vi ser børnene, siger hun.

- Og hvis nogen kan genkende noget i sig selv og tænker: Det var faktisk et spejl på det, jeg står i, så er det dejligt. Men jeg er da også med på, at der er nogle, der vil sige: Hvad er der sket oppe i hendes hoved? Det er der ikke noget at gøre ved. Det er jo digte ... ■



Vandkølere Nu også berøringsfri!

Som en hjælp til beskyttelse mod Covid 19 introducerer vi nu berøringsfrie vandkølere, som aktiveres via en sensor eller en fodpedal. Kan både købes og lejes og vi leverer og installerer i hele landet.

Se mere om disse nye modeller på waterrex.dk

Tlf: 8734 7790 · Mail: info@waterrex.dk · waterrex.dk



Alle har brug for vand
- **helst rent, frisk og
lige ved hånden** og nu
også fra Berøringsfrie
vandkølere.

Skræddersyede Skolerejser

Når du booker din skolerejse hos os, så får du adgang til et unikt samarbejde med vores rejserådgivere. Vi har branchens mest erfarne besætning.

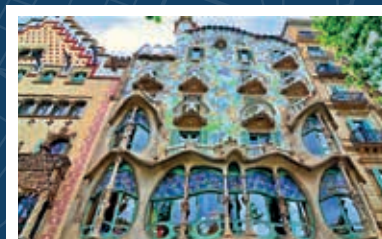
Vi arrangerer rejser til det meste af verden. Ring til os for en snak. Din rejserådgiver er din genvej til tryk planlægning og store rejseoplevelser.



Oplev London

Inkl. 4 nætter, flyrejse t/r og morgenmad

Fra kr. **2.098**



Oplev Barcelona

Inkl. 4 nætter, flyrejse t/r og morgenmad

Fra kr. **2.498**

Lotte, Morten og Sanne
er dine rejserådgivere

lotte@alfatravel.dk - 96 10 81 37
morten@alfatravel.dk - 96 10 81 30
sanne@alfatravel.dk - 96 10 81 31



ALFA TRAVEL

Nygade 5
7500 Holstebro

+45 70 22 88 70
info@alfatravel.dk

Se alle rejser på alfatravel.dk

Hjælp flere anbragte børn til at lykkes i folkeskolen

Under halvdelen af alle børn med anbringelsesbaggrund i Danmark består folkeskolens afgangseksamen.

Foreningen De Anbragtes Vilkår beskriver her, hvilke udfordringer børn og unge med anbringelsesbaggrund har, og hvordan ledere i folkeskolen kan gøre en forskel.

Lav en plan, som alle kender til

Rigtig mange børn og unge med anbringelsesbaggrund lykkes ikke i skolen, men de har kæmpe potentiale, som kan forløses, når voksne omkring dem samarbejder. Et helt centralt værktøj er at lave en plan for barnet og den unge, som tager stilling til, hvordan det anbragte barn bliver bakket op både i det faglige og det sociale. Er der noget fagligt, hvor barnet har brug for opbakning i at indhente læringstab, eller er der noget, barnet er særligt interesseret i, som skolen kan støtte op om? Når der ligger en plan for, hvordan det anbragte barn kommer til at lykkes i skolen, som alle kender til og tager ansvar for, så er barnet eller den unge godt på vej.

Tal sammen og del viden

Alle skoleledere, der oplever at få elever med anbringelsesbaggrund, har gavn af at vide, hvordan man bedst griber situationen an. Det betyder noget, at man som skoleleder husker de særlige vilkår, der kommer med at være barn i systemet. For anbragte børn er det vigtigt, at de voksne omkring dem – skoleleder, lærere, plejeforældre eller pædagoger fra opholdssted samt kommunen – taler sammen og deler viden. Viden om, hvem der er barnets tillidsvoksen i anbringelseshjemmet, for eksempel kontaktpædagog, plejefar eller lignende, og at der sørges for, at alle lærere i elevens lærerteam ved det.

Tips til skoleledere

Sæt i samarbejde med lærerstaben fokus på, hvordan I som skole forholder jer til børn med anbringelsesbaggrund. For eksempel kan I gøre det til et tema på pædagogiske dage eller invitere en ekstern oplægsholder.

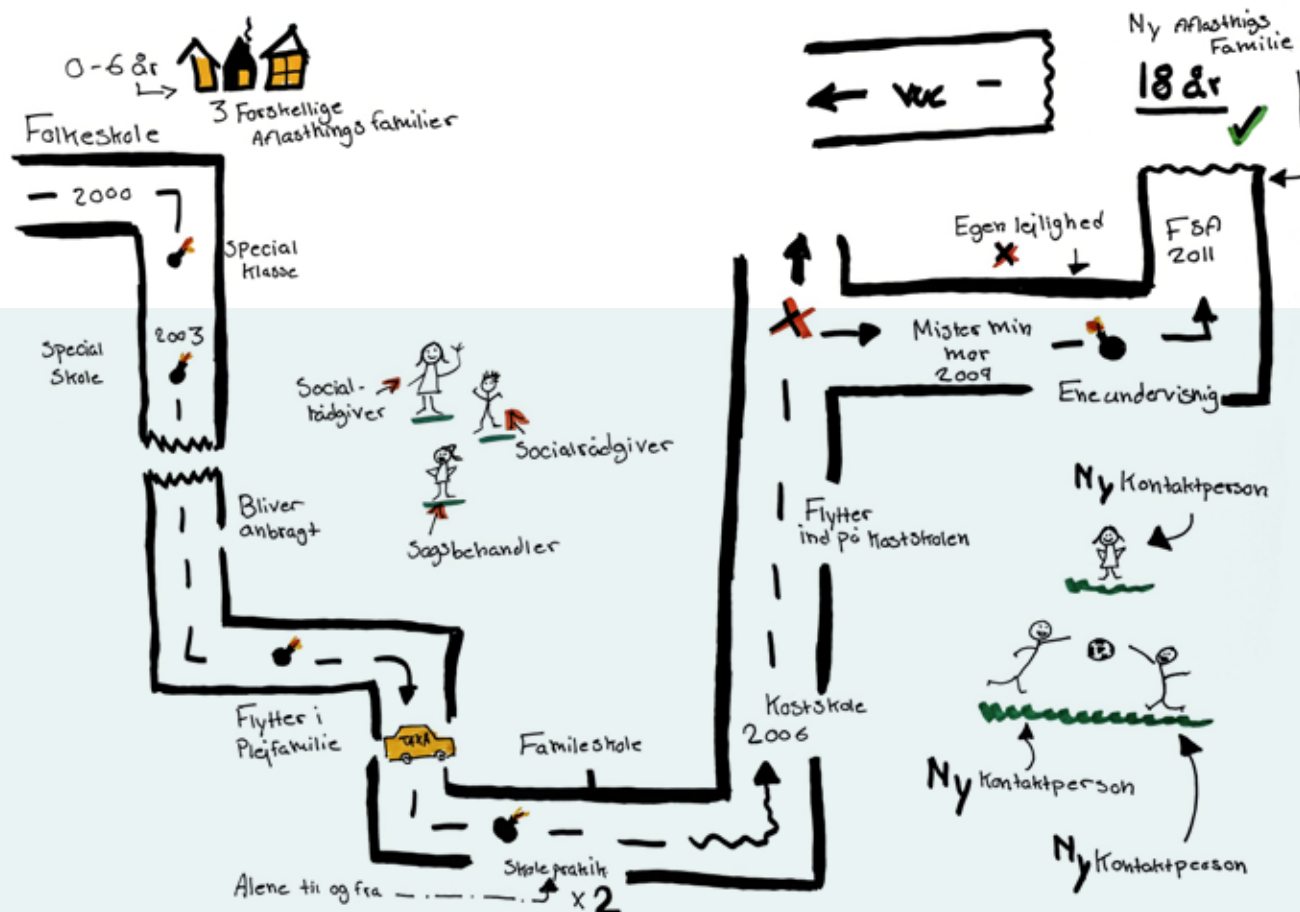
Overvej om der er en medarbejder på skolen, der kan påtage sig den særlige rolle som tovholder eller videnperson på skolen i forhold til anbragte børn, for eksempel studievejlederen eller AKT-læreren.

Find anbefalinger til at styrke skolegangen for anbragte børn

De Anbragtes Vilkår er en interesseorganisation for, af og med personer med anbringelsesbaggrund. Organisationens arbejder for at styrke nuværende og tidligere anbragtes vilkår ved at sikre, at deres viden, interesser og ønsker får en tydelig plads i udviklingen af politik og praksis på anbringelsesområdet med henblik på at udligne forskelle mellem anbragte og ikke-anbragte i Danmark.



Læs mere om De Anbragtes Vilkårs anbefalinger til en styrket skolegang for børn med anbringelsesbaggrund på: <https://deanbragtesvilkar.dk/anbefalinger-til-en-styrket-skolegang/>



Fælles tænkning er afgørende

Som skoleleder kan man gøre en forskel for, at anbragte børn og unge lykkes i folkeskolen. Men der er det vigtigt, at alle omkring barnet arbejder sammen. Sådan lyder skoleleder Pernille Hovaldts erfaringer.

- Vi har haft så meget fokus på, at de skal trives, at vi har glemt, at de også skal lære noget.

Ordene kommer fra skoleleder Pernille Hovaldt. Hun er skoleleder på Fjerritslev Skole, og sammen med tre øvrige skoler i Jammerbugt Kommune har Fjerritslev Skole deltaget i et toårigt projekt under Socialstyrelsen med titlen "Styrket læringsmiljø for anbragte børn og unge". Forløbet har øget Pernille Hovaldts viden om, hvilke tiltag hun som skoleleder kan sætte i gang for at forbedre skolegangen for anbragte børn og unge. Hendes vigtigste budskab til andre skoleledere er, at det er afgørende med en fælles tænkning, for som hun siger:

- Vi har alle – både kommune, skole og anbringelseshjem – et ansvar for, at det anbragte barn får en god skolegang.

Klare mål for eleven

På Fjerritslev Skole har de et tæt samarbejde med barnets anbringelseshjem, og så vidt muligt også med både barnets biologiske forældre, PPR og socialrådgivere fra kommunen.

- På baggrund af en tæt dialog aftaler vi små, specifikke mål for eleverne, der skal arbejdes med både i hjemmet og i skolen. Det afgørende er, at de er afstemt med barnets ønsker og kontekst, forklarer Pernille Hovaldt, der også mener, at det er vigtigt at opfordre anbringelseshjemmet til at tage aktiv del i skolegangen:

- Det er hårdt at se, når et anbragt barn er den eneste i klassen, der ikke har voksne med til klippeklistre-dag op til jul, siger hun og fortsætter:

- Vi erfarede, at vi skal lave klare aftaler med anbringelseshjemmet, så de deltager aktivt i skole-hjem-samarbejdet, forældremøder og sociale arrangementer.

Opfølgning på målene

Et andet væsentligt parameter er opfølgning på de aftalte skolemål. På Fjerritslev Skole er der hver sjette uge skriftlig opfølgning på skolemålene, hver tredje måned er der møde om det anbragte barn med de aktører og voksne, der er rundt om barnet, foruden intern opfølgning med lærerteamet.

Pernille Hovaldt har erfaret, at skolen kan have en tendens til at kommunikere gennem det anbragte barn, i stedet for at kommunikere med barnets plejeforældre eller kontaktpersonen – og det er ikke hensigtsmæssigt.

- Barnet skal jo koncentrere sig om at være elev ligesom alle de andre elever, siger Pernille Hovaldt.

En plan, når barnet træder ind ad døren

Pernille Hovaldt efterlyser dog en guide til skoleledere, som følger med, når man modtager et anbragt barn, eller når en nuværende elev skal anbringes:

- Det er vigtigt med en klar plan for, hvad der skal ske, når et anbragt barn træder ind ad døren, og at have en taktik for, hvad det kræver af os som skole for i samarbejde med eleven at komme i mål med elevens læring. Der kan vi som skoleledere spille en vigtig rolle i at få flere anbragte børn til at lykkes i skolen og give dem de samme muligheder som andre børn, siger Pernille Hovaldt. ■

Elevernes TRIVSEL

begynder hos ledelsen

■ Af **Helle Kjærulf** Illustration **iStock**

I undersøgelsen til sin diplomopgave fandt viceskoleleder Peter Moll Hjort ud af, hvor stor indflydelse ledelsens engagement har for elevernes trivsel. Kerneopgave skal være tydelig defineret, og kravene til vejlederne konkretiseret, var nogle af resultaterne.

— **At øge trivslen blandt eleverne** har fyldt meget både blandt ledelsen og medarbejderne på Holbergskolen i Sorø Kommune, siden skolen i en trivselsmåling i november 2022 skrabede bunden. Derfor var det oplagt for viceskoleleder Peter Moll Hjort at bruge sin diplomopgave til at undersøge, hvordan de på Holbergskolen kunne skabe øget trivsel blandt eleverne, og hvordan han som leder kunne understøtte dette arbejde.

Under overskriften "Styrket elevtrivsel i folkeskolen" fandt han interessante koblinger mellem elevtrivsel, lærertrivsel og undervisning via fagportaler. Helt konkret var viden fra diplomopgaven med til, at Holbergskolen på meget kort tid gik fra at ligge blandt de laveste 10 % i trivselsmålingen til at ligge meget tæt på landsgennemsnittet.



BLÅ BOG

Peter Moll Hjort

- Viceskoleleder, Holbergskolen, Sorø Kommune
- Afsluttet diplomuddannelse i ledelse med retning skoleledelse i juni 2023
- Diplomopgave: **Styrket elevtrivsel i Folkeskolen**

Hvorfor har du valgt netop dette emne?

I oktober/november 2022 dumpede en rigtig dårlig trivselsmåling uventet ned på skolen, hvor vi lå som den næstdårligste i Sorø Kommune. I ledelsen prøvede vi at finde ud af, hvad vi kunne gøre for at øge trivslen. Efter nogle uger blev det klart for mig, at jeg ville skrive min opgave om skolens trivsel, fordi det alligevel ville være det, som ville optage mig hen over foråret. At vælge det emne gjorde, at min diplomopgave blev meget relevant.

Hvad er de vigtigste konklusioner?

Det skal være meget tydeligt fra ledelsens side, hvad der er vigtigst. Det viste sig, at det var mit engagement, der havde den største betydning. Lærerne var lidt usikre på, hvad der var det vigtigste på skolen. "Vi skal så mange ting, vi kan ikke det hele, og vi famler lidt i blinde." Det vigtigste for lærerne overhovedet var, da de fandt ud af, at jeg – og de andre i ledelsen – var meget optaget af at øge elevernes trivsel. Det betød, at de fandt ud af, at det var vigtigt. Derfor skal vi skal finde en vej, hvor alle ved, hvad ledelsen vil. Hvor det er skåret ind til benet. Kerneopgaven skal være tydelig.

For meget undervisning foregik online via portaler. Trivselsmålingen er inddelt i fire kategorier. En af dem, den faglige trivsel, var faldet og faldet hos os gennem mange år. Jeg havde en hypotese om, at det handlede om, at der var for meget undervisning på elevernes Chromebooks via fagportaler som Gyldendal, Alines, Clio med mere. I 2018, da meget undervisning foregik via portaler, begyndte trivselsmålingerne at falde. Da vi lukkede Chromebooksene og underviste mere praktisk orienteret, var det også med til at øge vores elevers trivsel.

Som leder skal jeg konkretisere kravene til vejlederne. Vores vejledere skulle sættes i spil for at skabe ensretning for, hvordan sørger vi for, at der er trivsel, og at alle udvikler sig fagligt.

Hvad har overrasket dig undervejs?

Min opgave havde fra starten en klar rød tråd. Og det handlede ikke om mit engagement. Jeg troede bare, at vi på skolen havde en udefineret og utydelig kerneopgave. Men allerede i første fokusgruppeinterview kom det frem, at min interesse og engagement var det vigtigste overhovedet. Læreren sagde: "Lige pludselig siger du, Peter, at vi skal bruge tid på trivsel, at det er afgørende, at vores elever trives, så nu tør vi give slip. Det har vi ikke turdet tidligere, vi har bare haft fokus på de faglige krav, de nationale test, at vi skulle det ene og det andet. At du har vist en oprigtig interesse, har været afgørende." En anden sagde: "Når vi kan mærke på dig, at det er vigtigt, bliver det også vigtigt for os." Det var det, der kom allermest bag på mig og gav min opgave en ny vinkel.

Efterfølgende fortalte min vejleder mig om Lonnie Halds teori om produktbegær: ledelsens engagement og interesse (begær) på kerneopgaven. At det er det afgørende for, om man lykkes med noget. Derfor ændrede min opgave retning omkring påske 2023, da jeg begyndte på analysedelen og fandt ud af, hvor vigtig ledelsens engagement var. ➤



➤ Hvad kan du konkret bruge din nye viden til i dit job som skoleleder?

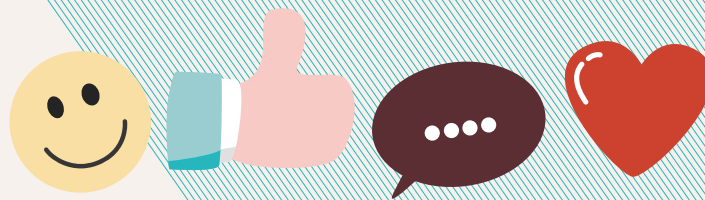
Ved at lave forskellige tiltag gik vi på relativ kort tid fra at ligge blandt de laveste 10 % til at komme tæt på landsgennemsnittet (fra 3,3 til næsten 3,6). Det viste den næste trivselsmåling fra uge 10 i marts 2023. Det var lidt skræmmende, at vi ved at sætte fokus på det kunne ændre elevernes trivsel. Trivsel er jo trods alt det vigtigste. Man tænker helt naturligt, at det jo er lærerne, der står for det ude i klasserne, men at rette fokus på det er lederens opgave.

Hvilke tiltag indførte i?

Vi indførte blandt andet trivselstorsdage med lærerne med fokus på børnenes trivsel og med forskellige dagsordener. Jeg havde brugt rigtig meget tid på at analysere alle data fra trivselsmålingerne – fra de første trivselsmålinger i 2015 til den sidste i efteråret 2022. Især den faglige trivsel havde en nedadgående kurve. Det bandt jeg sammen med indtoget af online portaler i undervisningen. Jeg spurgte elevrådet, som også mente, at eleverne skulle lukke deres Chromebooks, og fortalte lærerne, hvad data og min analyse pegede på. Vi ideudviklede til praksisfaglig undervisning og et konkret treugers undervisningsforløb uden Chromebooks. Jeg tror måske, at undervisningsforløbet var det, der havde størst indflydelse på, at vores elevers trivsel blev øget. Fordi børnene opdagede fra den ene dag til anden, at der skete noget andet, end der plejede. Vi brugte også en trivselstorsdag på at forberede trivselsmålingen meget minutløst, hvor læreren sad sammen med sin teammakker. Hvornår skulle testen foregå i den enkelte klasse, forklare uklare spørgsmål i testen for eleverne som for eksempel ”Har du tit ondt i maven?” Desuden blev der fulgt op på, om alle børn deltog, og i den nye måling havde cirka 98 % af vores børn taget testen.

Ideerne med konkrete tiltag fra vores torsdagseftermiddage, både praksisfaglighed og idebanken, køber vi videre med.

Når en skole ligger i blandt de nederste 10 %, som vi gjorde i målingen, skal man komme med en redegørelse. Og skolen kommer stort set altid under skærpet tilsyn. Vi lavede en redegørelse på 17 sider med udgangspunkt i mit arbejdsprojekt. På grund af alle vores tiltag og ideer slap vi for skærpet tilsyn. Vi ser spændt frem til resultatet i september på den nye trivselsmåling, der blev foretaget i januar 2024. ■



Resumé

Diplomopgave af Peter Møll Hjort:
Styrket elevtrivsel i Folkeskolen

Formålet med denne opgave har været at undersøge, hvordan vi kan skabe øget trivsel blandt eleverne på Holbergskolen, og hvordan jeg som leder kan understøtte dette arbejde.

De tre vigtigste konklusioner i opgaven er:

- Holbergskolen skal have en klar og tydelig defineret kerneopgave, så alle ved, hvad der er vigtigt for skolen.
- Holbergskolen skal have en klar og tydelig defineret kerneopgave, så alle ved, hvad der er vigtigt for skolen
- Ledelsens engagement og interesse i elevernes trivsel er afgørende og spiller en stor rolle i forhold til at skabe øget trivsel
- Vejledere og resursepersoner skal sættes i spil i form af systematisk vejledning til alle lærere med et fokus på elevernes trivsel

Mine empiriske data består af to fokusgruppelinterview. Et med fem lærere og et med skolens vejledere og resursepersoner. Derudover består mine empiriske data fra observationer af undervisningen og feltnoter fra samtaler.

Mine teorier består af ”Ledelse af kerneopgaven” af Sørensen med flere, Tine Murphys udlægning af Karl Weicks Sensemaking-teori og Wadels teori om, hvordan man som leder kan lede sine resursepersoner og vejledere.

Lonni Halls teori ”Affektiv ledelse” har stor indflydelse på dette projekts konklusion. Halls begreb *produktbegær* er et centralt omdrejningspunkt i projektet. Lærerne udtaler, at det vigtigste og mest afgørende for, at de nu retter blikket mod elevernes trivsel og fokuserer meget på det, er, fordi vi i ledelsen har produktbegær på elevernes trivsel. Dette gennem vores engagement og interesse i, at alle vores elever skal trives.

Digitalt Udlånssystem

- for små og store skoler

Revolutionér jeres skolebibliotek med Bibib.dk - en digital løsning, der gør udlån og håndtering af materialer enklere og mere effektivt.

Kontakt os for at høre nærmere eller få et uforpligtende tilbud.

Mail: info@bibib.dk
Tlf: 61 70 0412 eller 32 72 5531

Nemt og overskueligt bogudlån.

Se hvem der har lånt bogen og i hvilken stand den var, da den blev udlånt.

Vi deltager i Lær'fest!

Kom og mød

Bibib.dk

på stand nr. 4

Tilgængelig på alle enheder:
mobil,
tablet og
computer.

Udskriv PDF-liste med oversigter over enkelte låneres eller hele klassers udlån.

Omdan jeres skolebibliotek. Effektivt, enkelt samt elev- og lærervenligt.



Bibib.dk
et anderledes skolebibliotek



Instagram: [christianslyst_lejrscole](https://www.instagram.com/christianslyst_lejrscole)

CHRISTIANSLYST

Dansk lejrskole i Tyskland



Sikken ramme om jeres lejrskole i grænselandet!

www.christianslyst.de

Vi er glade for vores job, **men ...**

■ Af **Marie Begtrup**
Illustration **Canva**

Hvert andet år gennemfører Skolelederforeningen en undersøgelse blandt alle medlemmer, som stiller skarpt på skolelederes vilkår. Den seneste fra december 2023 viser, at rigtig mange trives i jobbet, men den viser også, at mange oplever at få et stigende antal opgaver, der tager fokus fra kerneopgaven.

————— **Hvad laver en leder i folkeskolen?** Tusind forskellige ting. Mindst. Helt sikkert også noget andet end for år siden, og spændet i opgaverne er heller ikke blevet mindre.

Skolelederundersøgelsen fra december 2023 viser, at omkring 90 % af alle ledere i folkeskolen over de seneste tre år har oplevet enten at overtage opgaver fra kolleger, eller at antallet af opgaver udefra er steget. I undersøgelsen bliver det nævnt, at lederne inden for de seneste år har overtaget opgaver fra blandt andet ejendomsafdelingen, uddannelsesvejledere, SSP, HR, teknisk forvaltning, administrative medarbejdere og ministeriet. Den udvikling bekymrer næstformand i Skolelederforeningen Dorte Andreas:

- Vi ser en tendens til, at mange får eller påtager sig opgaver, som ikke er lederopgaver. Det kan der være flere gode grunde til. Blandt andet kan økonomien presse så meget, at ledelsen ser det som eneste mulighed at løfte opgaven selv, men det er en uholdbar løsning, siger Dorte Andreas og forklarer:

- Ledelsens kerneopgave er at understøtte elevernes læring og trivsel. Men de havner i en situation, hvor de kan blive nødt til at nedprioritere det – ud fra devisen, hvad kan bedst vente til i morgen. En elevsag eller en dokumentationsopgave til forvaltningen kan ikke vente. Det kan den generelle pædagogiske ledelse godt.

Stort pres fra forældre

Når lederne skal pege på, hvor de mange nye opgaver kommer fra, bliver pilen primært rettet to steder hen. På forvaltningen og på forældrene. Lederne fortæller i den nye under-

søgelse, hvordan kompleksiteten af opgaverne er steget. Det samme er antallet af elevsager, og de oplever et forventningspres fra forældrene, der har ændret sig markant. Som en leder skriver: Det giver et krydspres med modsatrettede forventninger, som næsten er umuligt at opfylde.

- Vi ser et billede af, at forældrene bliver mere krævende, forstået på den måde, at de tænker mere på sit eget barn end på fællesskabet. Lederne får rigtig mange henvendelser fra forældre og bruger mere og mere tid på at holde møder med forældre om det enkelte barn, siger Dorte Andreas.

- Jeg kan godt forstå, at forældre kan bekymre sig om sit barn, men vi er begyndt at høre om forældre, der tager deres advokat med til møder på skolen, og det er i min optik den helt forkerte vej at gå. Vi er nødt til at få fokus på, at skolen er et fællesskab, som alle skal bidrage til.

Arbejdstiden er høj

Det er svært at forestille sig, at lederne i skolen skal arbejde mere. Af undersøgelsen fremgår det, at omkring halvdelen arbejder mellem 44 og 49 timer i gennemsnit om ugen.

- Lederne kan ikke arbejde mere, end de gør nu – det er allerede for meget. Så vil det blive løst halvhjertet, og de vil blive syge af det. Balancen mellem arbejdsliv og fritidsliv er ikke, som den bør være, og det gør, at nogle bliver i tvivl om, om de kan blive ved med at holde til at være i jobbet. Det er rigtig ærgerligt, for jobbet som leder i folkeskolen er jo et af de bedste job, man kan få, og det skal det helst blive ved med at være, siger Dorte Andreas.

Af undersøgelsen fremgår det, at 88 % trives i jobbet.

Se nogle af
hovedpointerne
fra undersøgelsen



93%

oplever en stigning i mængden af
udefrakommende nye opgaver

OPGAVEMÆNGDEN

Hovedparten af skolelederne siger i undersøgelsen, at deres opgavemængde er steget over de seneste tre år. Som eksempler bliver nævnt, at de har overtaget opgaver fra ejendomsafdelingen, uddannelsesvejledere, SSP, HR, teknisk forvaltning, administrative medarbejdere og ministeriet.



HER KOMMER DE NYE OPGAVER FRA

Ledere på skolen	Lærere/medarbejdere
Forvaltning	Kommunalpolitik
Forældre	Andre forvaltninger
Staten (UVM, STUK etc.)	

FORDELING AF NYE OPGAVER

Langt de fleste nye opgaver kommer fra kommunens forvaltning og fra forældre. Lederne fortæller, hvordan kompleksiteten af opgaverne er steget. Det samme er antallet af elevsager, og de oplever et forventningspres fra forældrene, der har ændret sig markant.



➔ **92%**

oplever, de er gode til at fordele opgaverne til ledelsesteamet

SAMARBEJDE

Samarbejdet i ledelsesteamet lader til at være helt i top. Næsten alle mener, at de er gode til at fordele opgaver, at de oplever støtte og sparring og har stor tillid til hinanden.



▼ **61%**

oplever at have indflydelse på indholdet i egne opgaver

INDFLYDELSE

Hvor hovedparten er enige i, at de har indflydelse på indholdet i opgaverne, mener hovedparten ikke at have indflydelse på mængden af opgaver.

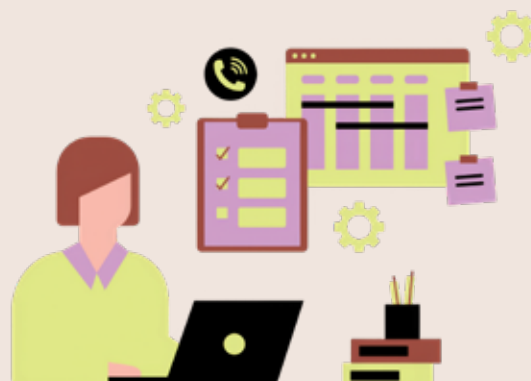


77%

har ikke tilstrækkelig tid til at være tæt på undervisningen

TID

Tid bliver oplevet som en mangelvare. Både i forhold til at have tid til at udvikle sig som leder og tid til at være tæt på undervisningen.



62%

løser administrative opgaver,
som bedre var løst i forvaltningen

ADMINISTRATION

Opgavefordelingen mellem skole og forvaltning lader til at være skæv. Over halvdelen mener, at de løser administrative opgaver, som med fordel kunne løses i forvaltningen. Endnu flere mener ikke, der er tilstrækkelige resurser til rådighed på skolen til de krav, der stilles af lovgivning, aftaler og kommunale mål. ■

56%

kan ikke påvirke kommunale
beslutninger der vedrører deres skole.

BESLUTNINGSPÅVIRKNING

Over halvdelen oplever ikke, de har mulighed for at påvirke kommunale beslutninger, der vedrører deres skole.



OM SKOLELEDERUNDERSØGELSEN

Hvert andet år gennemfører Skolelederforeningen en undersøgelse blandt alle medlemmer, som stiller skarpt på skolelederes vilkår. Den seneste blev undersøgelse blev foretaget i perioden: 15. nov. til 11. dec. 2023. Den er sendt til alle Skolelederforeningens cirka 3.500 medlemmer, som er ansat i folkeskolen. Svarprocenten er 60.

På Plenums hjemmeside kan du finde link til undersøgelsen

www.plenum.skolelederforeningen.org ⓘ



Grundlovsfester skal vække lysten til at deltage i demokratiet

Foreningen 5. juni vil med initiativet **GRUNDLOVSFESTEN** sætte en bevægelse i gang. De opfordrer skoler til at holde en grundlovsfest og beskriver her, hvordan skoler kan holde fester, der styrker fællesskabet.

En ny tradition

GRUNDLOVSFESTEN vil sammen med lokale ildsjæle og nationale partnere skabe grundlovsfester for og med børn og skabe lyst til at deltage i demokratiet gennem undervisning og viden om grundloven for børn i hele landet. Drømmen er, at der vokser grundlovsfester frem overalt, og at vi engagerer alle omtrent 680.000 grundskoleelever i Danmark om en ny tradition i det fælles danske årshjul på linje med motionsdag, Halloween eller nytårsaften.

Skab lyst til deltagelse

En grundlovsfest er en gave til skolen – ikke en opgave. Festen har potentiale til at styrke fællesskabet på skolen, når skoleledere, lærere, elever og forældre mødes i uformelle, festlige rammer. Forskning slår desuden fast, at børn og unge ved meget om demokratiets institutioner, men har mindre mod på at deltage aktivt. En stærkere tilknytning til grundloven skabt gennem gode oplevelser og glade minder kan vække en større lyst til at tage del i demokratiet.



Læs mere om, hvordan du kan finde en fest eller selv skabe en grundlovsfest på www.grundlovsfesten.dk. Her kan man tilmelde sig nyhedsbrev, downloade gratis undervisningsmateriale til mellemtrinnet, få inspiration og søge om penge til at holde grundlovsfest.

Få hjælp til festen

Alle skoleledere med appetit på at holde en grundlovsfest på skolen kan bruge GRUNDLOVSFESTEN. På hjemmesiden kan man få gratis undervisningsmateriale, øget eksponering, større netværk og masser af inspiration. For at skrue feststemningen op kan man søge om et beløb på op til 4.000 kroner, der skal gå til at gøre dagen særligt mindeværdig. I 2024 udvider vi boksen, så flere skoler, museer, biblioteker, boligforeninger og så videre kan holde en grundlovsfest.

Små og store fester

Grundlovsfester kommer i alle størrelser og kan se ud på mange måder! En tematiseret morgensamling kræver kort planlægningstid og når samtidig ud til mange. Hvis en skole allerede har en tradition for at fejre grundlovsdag, kan man overveje at opskalere festen og invitere borgmesteren. Ønsker skolen at inkludere lokalsamfundets idrætsforeninger og kulturhuse, har grundlovsfesten potentiale til at blive en kæmpe byfest.

Det er op til jer, hvilken størrelse og intensitet festen har, alle gør det på deres egen måde – sådan bliver grundlovsfesten nemlig bedst. Derfor vil vi se et mylder af forskellige fester med individuelle særpræg springe ud i den fælles nationalramme, som grundlovsdag giver.





Vi tænkte **forældre** med i grundlovsfesten

En lille fest gav et forholdsvist stort indtryk hos især forældrene, da skoleleder Kristian Svinth Sørensen holdt en tematiseret morgensamling i grundlovens navn i juni 2023. Derfor er en grundlovsfest blevet en fast tradition på Skolen ved Søerne – og måske bliver det en fest på tværs af kommunens skoler.

Kaffevognen var rullet frem foran Skolen ved Søerne kl. 7.30 en junimorgen i 2023 og lokkede travle forældre, der afleverede børn, til at blive hængende et øjeblik længere end normalt. For første gang i skolens historie skulle der afholdes en lille grundlovsfest i aulaen, og forældrene var inviteret med.

- Vi ville lave en lille, festlig markering af grundlovsdag og valgte at slå det sammen med vores morgensang, som er et koncept, alle på skolen kender. På den måde gjorde vi det let for os selv og også for forældrene, som ikke skulle tage fri for at være med. Det var let tilgængeligt, forklarer skoleleder Kristian Svinth Sørensen.

Morgensamlingen fik nye højder

Grundlovsfesten på skolen foregik kl. 8.10-8.25 for indskolingen og mellemtrinnets omtrent 400 elever som en tematiseret morgensamling om demokrati, fællesskab og grundloven. Programmet bestod af to korte taler fra henholdsvis politiker Martin Lidegaard (R) og initiativtager til projektet GRUNDLOVSFE5.TEN Olav Hesseldahl samt en musikalsk optræden fra en forælder på skolen med dertilhørende fællessang.

Arrangementet appellerede både til forældre og børn og skilte sig ud fra de øvrige morgensange, som skolen på Frederiksberg afhol-

der tre gange om ugen i løbet af året. Med få virkemidler løftede morgensamlingen sig op til nye højder, fortæller Kristian Svinth Sørensen. - Forælderen, der spillede to numre, fik alle til at synge med virkelig højt, og stemningen var sådan, at vi fik kuldegysninger. Simpelthen. Og så fik vi italesat, hvorfor er vi egentlig har en folkeskole og blev mindet om det, som samler os, uden at det blev til et langt oplæg. Der var positiv feedback fra alle, jeg fik ikke en eneste negativ kommentar. Og det får man ellers, hvis noget ikke fungerer, siger Kristian Svinth Sørensen med et lille grin.

Begyndte småt

I alt brugte Kristian Svinth Sørensen omtrent fire timers arbejdstid på at planlægge grundlovsfesten, og skolebestyrelsen nedsatte en lille projektgruppe, der sørgede for morgenkaffe. Nu arbejder Kristian Svinth Sørensen på at etablere et større arrangement for udskolings eleverne på alle skolerne på Frederiksberg. Samarbejdet og festen er stadig ved at finde sin form, og hvis de bliver enige, kan der blive tale om en stor fest på Rådhuset. ■

Skoleleders tre råd

1. Start i det små. Hellere småt og godt – festen kan altid vokse derfra
2. Brug eksisterende koncepter, som er styrker på skolen, og læg grundlovsfesten ind i det
3. Inddrag skolebestyrelsen, forældrene vil rigtig gerne bidrage

Sådan holder de grundlovsfest på Skolen ved Søerne

Kl. 7.30-8.00:
Kaffevogn i skolegården. Repræsentanter fra skolebestyrelsen står klar med kaffe til forældre, der afleverer børn.

Kl. 8.10-8.25:
Morgensang for hele skolen. En forælder er musiker og spiller et par numre på guitar, og en politiker holder tale om børns rolle i demokrati.

Kl. 8.25:
Skoleleder siger farvel og tak.



LEDELSE ER AT SKABE EN BEBOELIG VERDEN

Forfatter: **Klaus Majgaard**
Forlag: **Dafolo**
146 sider, 335 kroner

Jeg er stor fan af Klaus Majgaard, der ikke bare er en underholdende mand, når han er ude at holde foredrag, men også, blandt andet med en erfaring som tidligere direktør i en kommune, ikke bare forstår, men også evner at beskrive, hvor kompleks en opgave ledelse er, og hvor vanskelig det er særligt at være leder i den offentlige sektor. I bogen er samlet 20 af Klaus Majgaards bedste artikler om ledelse, hvor der er gode råd og mange cases om den vanskelige opgave, vi ledere står i, med modsatrettede krav og med en opgave, der aldrig nogensinde bliver færdig på en måde, hvor alle er tilfredse med det, man har bedrevet.

I en politisk styret organisation får vi ledere et mandat, der ofte er et kompromis mellem mange aktører, for eksempel i et byråd. Det gør det utroligt komplekst at være leder og giver os, med Klaus Majgaards fine ordvalg, værdisæt, der er "inkommensurable". Klaus Majgaard bruger ganske mange cases i bogen, der fint understreger hans mange pointer. I casen "Ildsjælen og politikerne" kunne jeg godt kende mig selv lidt. Man kommer fuld af energi med en eller anden, synes man selv, genial ide til lige at få hele skolen fixet fra inderst til yderst, og så kan det virke, som om det hele drukner lidt i administration og de forskellige kompromiser, der altid vil være i den offentlige og politisk styrede organisation, man er ansat i.

I en anden artikel beskriver Majgaard fint "Kunsten at hykle", om, hvordan man navigerer i en verden befolket med mennesker, der har vidt modsatrettede forventninger og synspunkter. Som Majgaard beskriver det: "Forestil dig en leder, som insisterede på en 1:1 sammenhæng mellem tale og handling". En sådan leder findes selvfølgelig ikke eller ville i hvert fald ikke holde ret mange timer i den virkelige verden. Der er ovenikøbet mange eksempler på, at en alt for stædig fastholdelse af et bestemt synspunkt ligefrem kan have den modsatrettede effekt og vil gøre det sandsynligt, at dette synspunkt så aldrig bliver til noget i virkeligheden. Så vi hykler alle sammen, og nogle selvfølgelig mere end andre, men det er altså også på sin plads, bare man hykler lidt strategisk!

KOMPLEKSITET må være det ord, der bruges flest gange i bogen, og begrebet bliver nævnt mange gange i stort set alle bogens 20 artikler, hvor der kommer talrige eksempler på udfordringerne. Klassikeren: "Vi skal spare OG udvikle kvaliteten" komplementeres fint af "Visioner", både dem, der kan blive til noget i praksis, og også de mere pseudoagtige, for eksempel de typiske 2025- eller 2030-planer, der jo nok aldrig sådan rigtig bliver til noget i virkeligheden, men ser godt ud på en plakat. De mange uformelle ledere bliver også beskrevet fint, også i forlængelse af corona-nedlukningen, hvorefter mange af de uformelle hierarkier er blevet mere tydelige. Alt i alt har Klaus Majgaard fået sat en udmærket bog sammen af de mange artikler, som der også bliver fint samlet op på til sidst i bogen. Bogen kan varmt anbefales.

RASMUS ENEMARK

Viceskoleleder på Tjørnegårdskolen i Roskilde



BÅDE – OG – LEDELSE, en introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse

Forfattere: **Flemming Smedegaard og Maria Mejnborg Lidsmose (red.)**
Forlag: **Samfundslitteratur**
300 sider, 360 kroner

Inden for filosofien er ingen i tvivl, hvis man henviser til "Enten Eller". En af vores fremmeste filosoffer – Søren Kierkegaard. Nu får vi – noget mere ydmygt, naturligvis, modsætningen: Både Og. Her er vi for så vidt ikke i filosofiens, men i ledelsesteoriernes verden. Og så alligevel – kan man drive ledelse uden en bagvedliggende filosofi?

Bag "både-og" befinder sig ledelsesteorien om Situationel dialektisk ledelse. Det er en forskergruppe med base i Syddansk Universitet, der bringer begrebet i spil i denne bog, som fremstår som en sammenhængende artikelsamling om netop det at drive ledelse situationelt og dialektisk. Det er den åbenlyse – i hvert fald i vore tider – kendsgerning, at alle (vores medarbejdere) er forskellige – og derfor bør tilgås ledelsesmæssigt på forskellig vis. Og at ledelse handler om at manøvrere i paradokser – hvilket bedst sker gennem dialog.

Bogens målgruppe er kommende såvel som nuværende ledere i et kursusforløb. Det tror jeg er godt. Selv tog jeg bogen – om end i nogle bidder – fra ende til anden i juleferien. Og det gav da nogen koldsved undervejs – især ved tanken om, hvad der forventes af de ledere, der nu er i skoleverdenen. Ikke, at bogen bringer noget som helst urimeligt frem. Men når en del af alle verdens virkeligheder præsenteres i et koncentrat – med bud på, hvordan man som leder kan komme til stede med ledelse, kan man blive forpustet!

Som nævnt består bogen af en række artikler – kapitler. I forordet kan man læse grundbudskabet: "I ledelse findes der ikke nogen onesize-løsninger, men man må som leder i alle situationer foretage et situationelt betinget valg på baggrund af involverede personer, formål, tidspunkt, sted og øvrige kontekst." Herefter følger en egentlig introduktion til tanken bag samt metoder, der kan anvendes. Siden sættes en række af tidens ledelsesteorier "til vægs" i den forstand, at de hver for sig ikke kan stå alene.

Bogen tager herefter fat på en række eksempler – heraf flere med konkrete cases: projektledelse, innovation, ledelse af køn, af LGBTQ+-medarbejdere, introverte samt neurodivergente medarbejdere. Bæredygtighed såvel som hjemme-/fjernarbejde berøres, og i et afsnit omkring politisk ledelse er der også råd til nuværende og kommende statsministre. Endelig slutter bogen med et kapitel om, hvordan man som leder kommer i gang. Ikke mindst her tænker jeg, det er godt, at man ikke sidder alene, men er flere sammen om at overveje, hvad denne nye ledelsesbeskrivelse kan bringe ind i de helt konkrete opgaver, man dagligt sidder med som leder.

Bogen er sprogligt ikke svær at håndtere, og der er de fornødne referencer samt forslag til, hvor man kan læse sig mere ind i dette og hint. Jeg er sikker på, at mange ledelsesteams vil kunne have glæde af at arbejde med denne bog sammen.

STEEN JONSSON AGGER

Tidligere viceskoleleder / Tranbjerg.





ER DER NOGEN HJEMME I STRATEGIHUSET?

Forfatter: **Christian Nyvang Qvick**
 Forlag: **Hans Reitzels Forlag**
 345 sider, 350 kroner

"Har du et ønske om at have styr på butikken?" Sådan spørger Christian Nyvang Qvick i sin bog **"Er der nogen hjemme i strategihuset?"** "Jo, tak". Det vil vi sådan set gerne i mit ledelsesteam. Vi er faktisk lige begyndt at arbejde med værdierne fra skolens hjemmeside. De er formuleret for længe siden, og vi er flere nye, der er kommet til, så det er på sin plads at skabe en fælles forståelse. I den forbindelse er jeg faldet over "Strategihuset" og forestiller mig, at den må indeholde guldkorn, som vi kan bruge i processen. Det gør den!

Bogen arbejder med ledelsesudvikling på tre niveauer: viden, refleksion og handling. Vigtige elementer, hvis vi skal udvikle et effektivt lederskab, der arbejder med strategisk skoleudvikling på den helt store klinge: Et arbejde, der sætter retning for skolen og er styrende mange år frem.

Det er en bog med mange ord og begreber, mange overvejelser og ting at tage stilling til. Jeg oplever mig selv blive revet igennem mange forskellige følelser, efterhånden som jeg bevæger mig gennem de mange sider og kapitler. Det er spændende at lære nyt, det er udfordrende og helt tydeligt, at vi skal lægge kræfter i og gøre os mange overvejelser for at komme i mål med bare enkeltdele i strategihuset. Det er et stort og svært arbejde, der kan virke uoverkommeligt og uoverskueligt. Nogle afsnit er mere genkendelige. Undervejs bragte bogen nye forståelser af begreberne, og jeg fik lyst til at tage fat på de forskellige skriftlige dokumenter, vi har på skolen, og gennemgå dem for at undersøge, hvordan vi bruger og forstår begreberne.

Egentlig kan man begynde at læse bogen fra begyndelsen, én side ad gangen og tygge sig igennem stoffet. Man bliver guidet og udfordret til at reflektere. Sådan gjorde jeg. Men jeg tror, jeg kommer til at læse bogen igen (og opfordre mit ledelsesteam til at gøre det samme). Brudt op i mindre dele for at kunne klappe den nye viden, reflektere over, hvordan vi griber hver del af arbejdet an, og for at finde ud af, hvordan vi inddrager resten af organisationen i udviklingsarbejdet. Christian Nyvang Qvick peger hele vejen gennem bogen på vigtigheden i at have medarbejderne med for at skabe en fælles forståelse og et fælles ejerskab til både mission, vision, værdier og strategier, som alle bor i strategihuset.

Missionen beskriver skolens eksistensberettigelse funderet i den grundlæggende værdi, vi skal skabe for vores elever

Visionen er vores billede af den ønskværdige langsigtede fremtid for skolen og vores elever

Værdierne er de vejledende overbevisninger, der skal guide vores adfærd. Værdierne er normative og tydeliggør, at der er adfærd, der er mere ønskværdig end anden, hvis vi skal kunne realisere visionen inden for en overskuelig fremtid

Strategierne er de tilvalg, vi prioriterer for at leve op til vores mission og realisere vores vision

Christian Nyvang Qvick har skrevet en vigtig og superinteressant bog, som kan hjælpe os til at systematisere arbejdet med at bygge vores skoles strategihus. Den er lang og ordrig, men værd at dykke ned i og komme klogere og mere handlekraftig ud af.

RIKKE GJERLEV
 Afdelingsleder Gadstrup Skole



MUS-SPILLET

Udgiver: **Facilitate**
 Varighed: **ca. 45-60 min**
 9.000 kroner ekskl. moms

MUS-spillet er simpelt at gå i gang med og kan påbegyndes med det samme, man har åbnet æsken. Spillet er bygget op med en plade med seks felter, som leder og medarbejder sammen skal igennem. Samtalen ved MUS bliver rammesat af forløbet i spillet, hvilket giver en rigtig god struktur for samtalen. Der er primært to hovedopgaver undervejs. I den ene af opgaverne skal medarbejderen vælge et til tre billedkort, der beskriver helt overordnet status for, hvordan medarbejderen har det med sit arbejde lige nu. Billederne er lige vel kodede, men fungerer virkelig positivt til samtalen, da de understøtter, at man som medarbejder tager et overblik over ens arbejdsliv og trækker det centrale frem. I anden hovedopgave skal medarbejderen kategorisere, hvad der gør medarbejderen henholdsvis mindre glad, glad og endnu mere glad i arbejdet. Det foregår ved valg af tre x tre kort, der illustrerer elementer, der har indflydelse på arbejdsglæde. Der er 40 kort at vælge imellem, som dækker bredt, men de kunne fint udvides med endnu flere valgmuligheder. Begge hovedopgaver er rammesat så frit, at de åbner op for mange perspektiver og samtidig giver mulighed for dybde i samtalen. Spillet med de forskellige brikker, som medarbejder og leder skal forholde sig til, flytter fokus og blikket lidt væk fra det intime rum, som MUS jævnligt opleves som. Det skaber på den måde en uformel og afslappet stemning. Som introvert person kan det således opleves langt rarere at være til MUS i denne form og tilmed give mulighed for, at medarbejderen åbner sig mere op, og samtalen kommer videre omkring. Hermed min klare anbefaling til at afholde MUS i dette spilformat. Fra erfaringer med, at det kan være lidt anstrengende at være i centrum ved MUS, er oplevelsen, at spillet både gør det lidt hyggeligt at være i centrum og skaber dybde i samtalen. Måske Facilitate kan udvikle et sh-samtale spil, der kan skabe samme forandring for elever?

BIRTE DEBEL HANSEN
 Lektor, cand.pæd., VIA læreruddannelsen





PRAKSISFAGLIGHED I SKOLEN

Forfatter: **Andreas Rasch-Christensen (red.)**
Forlag: **Dafolo**
240 sider, 360 kroner

Praksisfaglighed er et begreb, der fylder meget, men samtidig er dårligt defineret. Det er denne gode udgivelse ganske klar over, og den sørger for at rammesætte de forskellige fremtrædende forståelser af begrebet og deres forskellige betydninger og perspektiver. Det bliver i bogens introduktion gjort solidt af bogens redaktør Andreas Rasch-Christensen og foldes endnu skarpere ud af Lise Tingleff Nielsen i det første kapitel. Så scenen er sat for bidragsyderne til bogens resterende 12 kapitler.

Disse kapitler kan opdeles i to typer: Den ene type handler om fagdidaktik og praksisfaglighed. Den anden handler mere om det almindelige og om, hvordan man trækker på forskellige metodiske og pædagogiske tilgange som projektbaseret læring og udeskole i forhold til det praksisfaglige.

I de fagrettede kapitler er der tale om solide beskrivelser med gode og konkrete eksempler på, hvordan praksisfaglighed kan komme til udtryk i en række af folkeskolens fag. Der er endda også blevet plads til en glimrende introduktion til digital teknologiforståelse, hvor kapitlets forfatter, Mikkel Hjort, folder den gryende faglighed ud i forhold til praksisfaglige tilgange.

De mere almindelige kapitler er også solide, men kommer til at fremstå lidt mere søgt, når forfatterne med mere eller mindre overbevisning finder fællestræk ved netop den tilgang, de skriver om, og praksisfaglighed.

Fælles for alle kapitler er, at det er tydeligt, at de har haft mulighed for at gennemlæse det indledende og rammesættende kapitel. Det betyder, at de hele tiden kan trække på den forståelse, der er fremført, og dermed give bogen en mere helstøbt, om end til tider noget repeterende, læseoplevelse, end man ellers ofte ser i antologier.

Bogen bør stå på alle lærerbiblioteker, og som skoleleder er i hvert fald de to første kapitler nærmest pligtlæsning.

MALTE VON SEHESTED

Viceskoleleder, Langebjergskolen i Humlebæk



PERSPEKTIVER PÅ PSYKOLOGISK TRYGHED

Forfattere: **Peter Andersen og Karsten Mellon (red.)**
Forlag: **Dafolo**
138 sider, 361,25 kroner

Interessen for psykologisk tryghed har i de seneste år være stigende og fået stor opmærksomhed. Den har spredt sig til konferencer, ledelseslitteratur og lokale samtaler ude i institutionerne og organisationerne.

Særligt har begrebet psykologisk tryghed sat aftryk med den amerikanske professor fra Harvard Business School, Amy Edmondson, og hendes bog *Den frygtløse organisation*, på dansk fra 2020. I dansk sammenhæng har forfatter, ledelseskonsulent og ekstern lektor ved CBS, Christian Ørsted, sat fokus på fænomenet med bogudgivelser, foredrag, mm.

Med Peter Andersen og Karsten Mellons antologi *Perspektiver på psykologisk tryghed* giver de sammen med en lang række danske bidragsydere et aktuelt bidrag til forståelsen og anvendelsen af psykologisk tryghed i en teoretisk og praktisk sammenhæng.

Antologien består af 11 kapitler. Hvert kapitel er tematiseret med deres perspektiv på psykologisk tryghed. Der er eksempler fra fx hospitals- og skoleverdenen og offentlige og private organisationer med perspektiver på så forskellige temaer som kollektiv mestring, ydmyghed, arbejdsmiljø og regenerativ ledelse.

I Peter Andersens kapitel beskriver han formålet med psykologisk tryghed meget rammende, nemlig at Psykologisk tryghed handler om at skabe en tryk ramme om det at arbejde med noget usikkert og emergent. Og det, som er antologiens gennemgående tema, nemlig, at det aldrig må stå alene ... idet det altid drejer sig om psykologisk tryghed plus noget andet vigtigt. Her tænkes andre perspektiver ind, såsom organisationens kerneopgave eller arbejdsopgavens mål og forventninger.

Det er en bog med tyngde og dybde. Bidragene er komprimerede og har en faglig høj substans, som gør, at den er interessant at genlæse efter egne erfaringer i sit arbejde.

Antologiens titel lover det, man får: perspektiver på psykologisk tryghed.

Det er en bog, hvor begrebet psykologisk tryghed udvides i forskellige kontekster. Der er inspiration til ens eget arbejde med psykologisk tryghed både som leder og medarbejder. Og man bliver udfordret på sin nysgerrighed, bestyrket i vigtigheden af en ydmyg tilgang i sit arbejde, og at samhörighed i opgaveløsningen er essentiel for, at det lykkes.

Bogen er meget anbefalelsesværdig og kan fint bruges i et gensidigt arbejde i en arbejdsmiljøgruppe eller i et MED-regi.

MARTIN RAHR BØGESKOV

Souschef, Ejerslykkeskolen, Odense



vil du anmelde en bog eller et spil?

Så ring til sekretariatet på tlf.: 70 25 10 08
eller send en mail til skolelederne@skolelederne.org
Du kan vælge mellem bøgerne her på listen.



Anmeldelser honoreres med
to flasker vin samt bogen.



NY

Byggesten til godt lederskab
Henrik Ørholst
AKADEMISK FORLAG



NY

Ledelse og organisationspsykologi
Mie Grønlykke, Heidi Nørby-Jæger
SAMFUNDSLITTERATUR



NY

God offentlig ledelse i mellemrummet
Jette Runchel, Karsten Mellon
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG



NY

Grundbog i projektledelse
Merethe Klint
AKADEMISK FORLAG



NY

Menneske og leder
Ole Fogh Kirkeby
AKADEMISK FORLAG



NY

Den uperfekte leder
James Høpner
AKADEMISK FORLAG

FLERE NYE BØGER

Ledelseskommunikation
Helle Petersen
SAMFUNDSLITTERATUR

Praksisfaglighed i skolen
Karen Seierøe Barfod
DAFOLO

Organisationer i arbejde
Peter Holdt Christensen
Akademisk forlag

Strategisk lederskab i praksis
Bjarne Kousholt
AKADEMISK FORLAG

Leder til tiden
Bjarne Kousholt
AKADEMISK FORLAG

Opvækst og psykisk udvikling
Liv Mette Guldbrandsen
AKADEMISK FORLAG

Undervisning i fagsprog
Benthe Fogh Jensen, Maria Pia Pettersson
AKADEMISK FORLAG

Meget mere mundtlighed
Lene Illum Skov
AKADEMISK FORLAG

Integreret praktik i fagene
Dorthe Ansine Christensen, Claus Stoklund Christiansen, Tine Sofie Højrup, Rasmus Aaskov Iversen, Gitte Gorn Larsen
AKADEMISK FORLAG

Grammatikdidaktik
Kristine Kabel, Mette Vedsgaard Christensen, Kirsten Bjerre, Lene Storgaard Brok, Hanne Møller
AKADEMISK FORLAG

Udsatte børn
Karen-Asta Bo, Jens Guldager, Birgitte Zeeberg
AKADEMISK FORLAG

Når livet kommer på arbejde
Tine Toft Nørgaard
AKADEMISK FORLAG

Mundtlighed og lytning
Alice Bonde Nissen
SAMFUNDSLITTERATUR

Sig det højt
Megan Reitz, John Higgins
DAFOLO

Ledelse ved naturens kraft
Giles Hutchins
DAFOLO

Fakta og myter om børns udvikling
Trine Sonne, Toril S. Jensen
AKADEMISK FORLAG

Det kunne være så godt
Malene Friis Andersen
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Lyt til din teenager
Arne Nielsson, Stina Grøn
GYLDENDAL

Fra en, til to, til co-teaching
Trine Bjerg, Rikke Bach
FORLAGET PRESSTO

Den rigtige slags forkert
Amy Edmondson
DAFOLO

Co-teaching og psykologisk tryghed
Micki Sonne Kaa Sunesen
DAFOLO

Man møder et menneske
Helle Øbo
AKADEMISK FORLAG

Ledelse af transformationer på kanten
Morten Svalgaard Nielsen, Christa Breum Amhøj
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Dydsetisk skoleledelse
Viviane Robinson
DAFOLO

Det værste og det bedste i mit liv som leder
Charlotte Larsen
SPINTYPE

Socialt retfærdig pædagogik
Laila Lagermann
HANS REITZELS FORLAG

Special pædagogik
Thyge Tegtmeyer, Helle Rabøl Hansen, Mette Christensen Jensen, Jesper Holst m.fl.
HANS REITZELS FORLAG

Omsorg i pædagogisk arbejde
Ditte Alexandra Winther-Lindqvist
HANS REITZELS FORLAG

Litteraturens tilgange
Anne-Marie Mai, Stefan Iversen, Jørgen Bruhn, Martin Rohr Gregersen m.fl.
HANS REITZELS FORLAG

Social ulighed set gennem uddannelse
Niels Rosendal Jensen, Thomas Clausen, Bente Jensen, Christian Chrstrup Kjeldsen, Anne Larson
AARHUS UNIVERSITETSFORLAG

Er en diagnose altid en god ide?

Tit bliver der drøftet et barn med en udfordrende adfærd ved frokosten i personalerummet på skolen, og ofte bevæger diskussionen sig i retning af, om barnet kunne have en psykiatrisk diagnose. Særligt bliver ADHD- eller autismediagnoserne bragt frem.

Diskussionerne er et resultat af, at det generelle videnniveau blandt personalet efterhånden er ret højt. Vi har gennem mange år opkvalificeret lærere og pædagoger gennem oplæg, kurser og uddannelse til, hvordan man spotter og arbejder børn med diagnoser. Det har en effekt. Vi kan efterhånden ret sikkert gætte/vurdere, hvilken diagnose, det peger imod, når et barn er til udredning hos børne- og ungdomspsykiatrien.

Hele snakken ved frokostbordet er en del af den trend, som gennemsyrrer samfundet. Blandt andre peger Center for Ungdomsforskning på tendensen: Der er sket psykologisering af samfundet.

Det er ikke kun os professionelle, der er blevet mere bevidste om psykiatriske diagnoser. Forældrene har også et godt videnniveau om forskellige psykiatriske diagnoser og bringer dem ofte selv på banen. De tænker ikke kun på ADHD og autisme.

Tit fortæller forældre os, at de har et barn med angst. Det viser sig dog ofte, at angstdiagnosen ikke er stillet af en psykiater, men af forælderen selv. Det er altså ikke længere nok at være bekymret eller ængstelig. Der skal en psykiisk diagnose på.

Mange forældre ønsker, at deres børn får en udredning. Særligt bliver resurseargumentet trukket frem. Der er en forventning om, at kommunekassen åbner sig, så snart ungdomspsykiatrien har udtalt sig. Rigtig mange bliver skuffede.

Også en forklaring på barnets opførsel er et argument for ønsket om en udredning. Jeg kan i mit stille sind have min tvivl om, om barnet altid har glæde af en diagnose, for hvis vi ved, hvad der skal til for at skabe en bedre hverdag for barnet, er det så nødvendigt med en udredning? Barnet får jo hverken mere eller mindre autisme af at blive udredt, og barnet skal leve med diagnosen resten af deres liv. Det kan godt være ret definerende for selvopfattelsen.

Hvis barnet skal fortsætte i almenskolen, kender lærere og pædagogerne "symptomerne" og ved, hvad de skal gøre. De øger på forhånd strukturen i undervisningen, inden et barn bliver udredt og får en diagnose.

Det er klart, at hvis barnet skal videre i et specialtilbud, er det vigtigt at have noget konkret viden, så man er sikker på at finde det rigtige skoletilbud.

Jeg er ikke imod udredninger og psykiatriske diagnoser, men jeg er bekymret for diagnoseautomatreaktionen. Jeg vil hellere have, at vi er optaget af, hvad man kan gøre for at forbedre trivslen, og jeg er bekymret for, at der bliver brugt for meget energi på årsagen. ■



JONAS FISKER

Afdelingsleder på Virum Skole og har været leder i folkeskolen siden 2012. Virum Skole er en folkeskole i Lyngby-Taarbæk Kommune med 1.055 elever og 120 medarbejdere på én matrikel. Jonas har en diplomuddannelse i ledelse og læser til fagjournalist på Danmarks Medie- og Journalisthøjskole.

LEDERTANKER SKRIVES PÅ SKIFT AF:



HENRIK BALLE LAURIDSEN
Specialskeleleder
Marielundskolen og Børnehus



CHARLOTTE JUHL ANDERSEN
Skeleleder på Funder-Kragelund Skole



MERETE STORGAARD
Skeleleder Vestermarksskolen

13.-15. marts

Kursus for nye ledere i skolen

Kurset retter sig mod nye ledere, der er begyndt i deres første lederjob inden for de seneste to år, med fokus på basisviden om ledelse af folkeskoler, netværksdannelse mv.

Sted: Lyngby

Tilmelding: www.skolelederforeningen.org/kursuskalender

Pris: 5.495 kr.

14.-15. marts

Internat og generalforsamling for den faglige klub for specialundervisning

Internatet er for alle medlemmer af Faglig Klub for specialområdet. Ved eventuelle spørgsmål om medlemskab kan man skrive til Faglig Klub-formanden Miguel Svane på mail: msv@nyborg.dk

Sted: Nyborg

Tilmelding: Invitation sendes direkte til medlemmerne i den faglige klub

Pris: Fremgår af programmet, når det sendes

21. marts

Pensionistarrangement

Eftermiddagsarrangement for foreningens pensionistmedlemmer.

Sted: Høje Taastrup

Tilmelding: www.skolelederforeningen.org/kursuskalender

Pris: Gratis for medlemmer af pensionistgruppen

16. april

Årsmøde og generalforsamling i den faglige klub Ledende Logopæder

Årsmødet er for Ledende Logopæder. Der vil være faglige oplæg og sidst på dagen generalforsamling.

Sted: Nyborg

Tilmelding: Tilmelding sker ved at acceptere kalenderinvitation udsendt inden sommerferien. Tilmeldingsfrist den 16. marts 2024

Pris: Gratis

25. april

Formandsmøde

Mødet er for formænd for lokalforeninger og faglige klubber. Hovedbestyrelsen fastlægger dagsordenen med fokusområder og aktuelle temaer.

Sted: København

Til- og framelding: www.skolelederforeningen.org/kursuskalender

Pris: Gratis

3., 4., 11. og 12. september

Årets bestyrelsesdag

Årets bestyrelsesdag tilrettelægges som en inspirations- og arbejdsdag for lokalforeningernes bestyrelser, og der er fokus på det gode bestyrelsesarbejde.

Sted: Lyngby 3. sept., Roskilde 4. sept., Middelfart 11. sept. og Viborg 12. sept.

Tilmelding: www.skolelederforeningen.org/kursuskalender

Pris: Gratis

18.-19. september

TR Kursus

Kurset retter sig mod lokalformænd og suppleanter, der ønsker at vide mere om løn, vilkår, overenskomst, TR-rollen og samarbejdet med sekretariatet.

Sted: Middelfart

Tilmelding: www.skolelederforeningen.org/kursuskalender

Pris: Gratis

25., 26. og 27. september

Kursus for nye ledere i skolen

Kurset retter sig mod nye ledere, der er begyndt i deres første lederjob inden for de seneste to år, med fokus på basisviden om ledelse af folkeskoler, netværksdannelse mv.

Sted: Middelfart

Tilmelding: Kommer senere

Pris: Kommer senere

30. oktober

Repræsentantskabs- og formandsmøde

Repræsentantskabsmøde for repræsentantskabet jf. Skolelederforeningens vedtægter.

Sted: Odense

Tilmelding: Kommer senere

Pris: Gratis

31. oktober - 1. november

Årsmøde

Årsmødet er stedet, hvor skoleledere, skolens parter og andre interessenter samles til to dages inspirerende foredrag, udstilling, networking og underholdning.

Sted: Odense

Tilmelding: Kommer senere

Pris: Gratis

Professionel sparring

Du får mulighed for professionel sparring med konsulenter, der har indsigt i og/eller mangeårig erfaring med arbejdet som skoleleder. Som medlem kan du til hver en tid henvende dig til sekretariatet og få rådgivning.

Vejledning med ledervinkler

Ring eller mail og få en snak om det at være leder i eller omkring folkeskolen, f.eks.:

- dine arbejdsvilkår som leder
- dine løn- og ansættelsesvilkår
- dine tjenstlige forhold, herunder pensionsvilkår
- arbejdstidsaftalen for ledere – eller lærernes?
- godtgørelse for merarbejde
- folkeskolens styrelse og forvaltningsloven
- SU/MED-samarbejdet
- personaleledelse
- udviklingssamtaler og konflikthåndtering
- arbejds-skader
- arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø
- andre relevante emner fra lederens dagligdag

Brug "Min side" på www.skolelederforeningen.org til at tjekke og opdatere dine oplysninger.

Sekretariatet er åbent

Mandag-torsdag: 9.00-15.00, fredag: 9.00-14.00.

HURTIG KONTAKT

Brug ved alle
henvendelser venligst:

Hovedtelefonen:
Tlf.: 7025 1008 eller

Hovedmail:
skolelederne@skolelederne.org

Hovedbestyrelsen

Claus Hjortdal (formand)
Dorte Andreas (næstformand)
Lars Aaberg
Mogens Brag

Malene Nyenstad
Kristian Dissing Olesen
Ditte Hasbeck Svendsen
Claus Bredahl Sørensen

Politisk ledelse

Claus Hjortdal
Formand
clhj@skolelederne.org

Dorte Andreas
Næstformand
dora@skolelederne.org

Daglig ledelse

Hanne Bak Lumholt
Sekretariatschef
hbl@skolelederne.org

Peter Cort
Forhandlingschef / souschef
cort@skolelederne.org

Administration og drift

Jannik Brostrup Larsen
Økonomisk konsulent
jbl@skolelederne.org

Jeanette Rehfeld
Administrativ medarbejder
jlr@skolelederne.org

Frederikke von Wieding
Studertermedhjælper
fvw@skolelederne.org

Politik og kommunikation

Marie Begtrup
Kommunikationskonsulent
mb@skolelederne.org

Mia Devilli
Politisk konsulent
md@skolelederne.org

Claus Fagerlund
Politisk konsulent
cf@skolelederne.org

Malene Lieberknecht
Kommunikationskonsulent
mali@skolelederne.org

Carina Termansen
Politisk konsulent
ct@skolelederne.org

Medlemsrådgivning og forhandling

Carsten Ancker
Konsulent
cava@skolelederne.o0rg

Matilde Dahl Petersen
Konsulent
mdp@skolelederne.org

Henrik Sloth
Konsulent
hs@skolelederne.org

Nils Vilsbøl
Konsulent
nv@skolelederne.org

MØD DE ANDRE SKOLE- LEDERE

Følg med på:



Facebook
Skolelederforeningen



Twitter
#skolelederOrg



LinkedIn
Skolelederforeningen

Kom med på de
sociale medier!

...og vær med
i dialogen

Værsgo'. Vi giver mere end
130 mio. kr.

tilbage i renter til MedlemsKunder
i Lån & Spar

Som kunde i Lån & Spar er du en del af noget særligt. Vi er nemlig ejet af en række fagforeninger, som ønsker at give deres medlemmer særlige fordele, når de går i banken. Det er medlemmer som dig, og det er fordele, der er til at forstå. For eksempel får MedlemsKunder i Lån & Spar Danmarks ubetinget højeste rente på deres lønkonto. Det betyder, at de i januar kan glæde sig over at få udbetalt 130 mio. kr.

Udnyt de fordele, der følger med dit medlemskab af en fagforening – bliv MedlemsKunde i dag.

Ring **3378 1992**
eller læs mere på
lsb.dk/skolelederne

TIVOLI
.....

Giv dine elever en inspirerende skoledag – i Danmarks største klasselokale

FORLØB MED UNDERVISER
FOR 7.-10. KLASSE



KUN 99 KR.

PR. ELEV/LÆRER INKL. ENTRÉ & TURPAS

Væk dine elevers interesse for litteratur i Tivoli, og lad dem komme helt tæt på Herman Bangs mesterværker. Selvfølgelig også med tid til at spidse blyanten og få historier til at blomstre i Tivolis eventyrlige have – præcis som Herman Bang selv gjorde det.

TILMELD DIN KLASSE OG LÆS MERE PÅ WWW.TIVOLI.DK/DA/SKOLER