# **Lokal skoleudvikling - fra udviklingsprojekt til hverdagspraksis**

Af: Marianne Risager Hansen, skoleleder; René Ørum, souschef; Lisbet Funch, udviklingskoordinator; Inge Madsen, læringsvejleder. Alle Gasværksvejens Skole. Samt Ole Christensen, lektor, Professionshøjskolen UCC.

I denne artikel er fokus rettet mod at belyse, hvorledes der kan arbejdes med praksisnær skoleudvikling på en skole med et værdigrundlag, der lægger vægt på, at alle medarbejdere er aktører i den forbindelse samt at det sikres, at skolens drift og udvikling er to sider af samme sag. Pædagogisk læringscenter har fungeret som udviklingsenhed og vejledningsfunktion. En særlig fokus er tillige rettet mod at belyse, hvorledes en praksisnær metode kan understøtte denne udvikling.

Artiklen udspringer af Gasværksvejens Skoles deltagelse i udviklingsprojektet ”Pædagogisk Læringscenter som strategisk udviklingsenhed og vejledningsfunktion”. Projektet indgår i udviklingspuljen ”Lokal udvikling og etablering af praksisnær viden om den nye folkeskole”, som er financieret af ”Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling”.

## Om skolen

Gasværksvejens Skole arbejder i praksis med et værdigrundlag, der er blevet til i samarbejde mellem forældre, medarbejdere og ledelse på skolen. Værdigrundlaget er skolens tolkning af København Kommunes fire værdier: Respekt, Tillid, Ligeværdighed og Dialog. Der lægges vægt på, at alle skolens aktører spiller en vigtig rolle for, at værdigrundlaget kan forankres i praksis. Se nærmere her: <http://gas.skoleporten.dk/sp> .

Værdigrundlaget er det fundament, der bygges skole på, og det danner sammen med folkeskoleloven og de kommunale målsætninger en ramme om skolens liv. Værdigrundlaget sætter ord på hvad ledelse, medarbejdere, forældre og elever skal samarbejde om og tage ansvar for i fællesskab. Det er præmis for beslutninger og handlinger, samt begrundelse for valg.

”Faglighed” er et centralt begreb i den forbindelse, og der lægges vægt på, at børnene udvikler deres personlige, faglige og sociale potentiale optimalt, så de opnår et solidt og alsidigt dannelsesgrundlag for deres videre tilværelse. Derfor arbejdes med et bredt faglighedsbegreb, hvor faglighed er at betragte som en fælles betegnelse for kundskaber, færdigheder, arbejdsmetoder og udtryksformer.

På skolen har man ikke et skoleskema i traditionel forstand. Det skal være mål og indhold, som styrer tilrettelæggelsen af undervisningen – ikke et skema. Samtidig er arbejdet i vidt omfang organiseret i medstyrende team, der har frihed til at planlægge og udføre arbejdet under de vilkår, der er rammesat. Det betyder, at arbejdet i medstyrende team danner udgangspunkt for en fleksibel organisering af undervisningen.

## Med PLC som udviklingsenhed

I forbindelse med udviklingsprojektet valgte skolen at rette fokus mod læsning, og hvordan Pædagogisk Læringscenter kan bidrage til at løfte det faglige niveau for de svageste elever. De fagligt svageste elever er en blandet elevgruppe, men en stor del af dem kommer fra familier, der på forskellig måde kan karakteriseres som ressourcesvage. Skal disse elever løftes fagligt, kræver det en målrettet indsats og en særlig fokus på undervisningsdifferentiering.

Det er en formodning, at Pædagogisk Læringscenter (PLC) og Ressourcecenter (RC) kan spille en central rolle i at udvikle dette. Vi antager, at hvis vi inddrager skolens ressourcepersoner og vejledere i at udvikle forskellige målrettede indsatser i forhold til de fagligt svageste, så kan vi bedre løfte deres faglige niveau. På sigt håber vi, det kan føre til en ændring af skolekulturen.

Konkret er der blevet arbejdet med en læsegruppe på 8. klassetrin. Læringsvejlederen samarbejdede med en dansklærer og læsevejleder. Og ud af det er sprunget forskellige initiativer, hvor elever læser sammen i en mindre gruppe sammen med en voksen. En erfaring er, at eleverne kommer mere på banen, end når de sidder i en større gruppe. Denne måde at arbejde på har influeret på den måde, der laves holddeling på i udskolingen. En anden erfaring er, at læsetiden i udskolingen skal kvalificeres.

Et opmærksomhedspunkt har også været, hvad det er som PLC bidrager med i et sådan forløb. Især ledelsen har været undersøgende på dette. Ved efterfølgende faglige fokussamtaler har ledelsen spurgt ind til projektets betydning. Dansk fagteamet i udskolingen giver f.eks. udtryk for, at eksperimentet som blev faciliteret af PLC har givet inspiration til, at fagteamene efterfølgende selv har arbejdet videre.

PLC har bidraget med deres viden om, hvilke læringsressourcer der med fordel kan indgå i arbejdet. Læringsvejlederen har deltaget i forløbet med læreren og har bl.a. arbejdet med at etablere læsehule for disse elever. Bl.a. er indgået et digital ressource, der kan bruges til at alle lytter på den samme oplæsning samtidig. PLC har både fungeret som et rum og en funktion. PLC har været med til at så nogle frø, der lægger op til samarbejde på tværs af klasser. PLC har medvirket til ”at skabe små forstyrrelser og benspænd”, som en lærerkollega udtrykker det.

## Et praksisnært udviklingsværktøj

Arbejdet i projektet var designet som casestudier, der fungerer som et praksisnært undersøgelses- og udviklingsværktøj. De deltagende aktører har over tid eksperimenteret med deres praksis og arbejdet med praksisrefleksion. Med udgangspunkt i en given problemstilling var fokus rettet mod en belysning af konkrete aktiviteter, der formodes at have en særlig betydning i forbindelse med ønsket om at forandre og udvikle praksis. Der er arbejdet med antagelser, som aktørerne har formuleret i dialog med ekstern konsulent.

Det var et benspænd, at casen skulle være konkret og praksisnær. Casen skulle være udtryk for fælles undren og udtrykke ønsket om at ville forandre. Casen skulle belyse konkrete aktiviteter, hvor nogle gør noget med nogen over tid.

Efterfølgende er det en fælles erfaring, at casearbejdet har fungeret som ramme for udvikling af skolens praksis med at udvikle det faglige niveau for de læsesvage elever. Arbejdet med at finde frem til ”den gode antagelse” blev samtidig en øvelse i at arbejde med praksisrefleksion og både sikre et praksisnært perspektiv og samtidig give rum til en mere eksperimenterende tilgang.

## Fra projekt til skolekultur

I forlængelse af udviklingsprojektet er fokus nu rettet mod at undersøge, hvordan man kan etablere en struktur, der understøtter lærernes arbejde med at udvikle deres undervisning i praksis og i relation til skolens værdigrundlag.

Næste år skal det samlede pædagogiske personale arbejde med praksisnær skoleudvikling med fokus på at løfte de svage elever, så de bliver dygtigere. Alle skal arbejde med casemetoden som inspiration og arbejdet skal finde sted i teamene og indgå i teammøderne. Casearbejdet er en måde at gribe den praksisnære skoleudvikling an på. Den er en tilgang, der lægger op til praksisnært arbejde og refleksion, men som ikke er en opskrift. På skolen lægges nemlig særligt vægt på, at der er mange måder at arbejde på – at der er mange måder at finde vej til målet.

Det er samtidig vigtigt, at det praksisnære udviklingsarbejde tilpasses den eksisterende struktur og ikke kræver ny mødeaktivitet. Og dermed nemt blot bliver til et vedhæng, der aldrig bliver til hverdag.

Fokus er rettet mod udvikling og forandring af praksis. Samtidig er det vigtigt også at fokusere på den måde, der arbejdes på i hverdagen. Altså sikre, at disse forandringer bliver en del af skolens kultur. Det kræver engagement og ejerskab fra dem, der skal arbejde med forandringerne i praksis. Ejerskab skabes ved at inddrage hele det pædagogiske personale i beslutningsprocesserne og ikke mindst i drøftelserne om, hvad er der skal ske i et praksisnært perspektiv. Ideer udspringer af drøftelser på alle niveauer og mellem alle medarbejdergrupper.

I et organisationsperspektiv er struktur også vigtig. Der skal være en form, så det kan lade sig gøre at arbejde på en given måde. Når der f.eks. sættes fokus på, at lærerne skal samarbejde omkring undervisningen, så er det ikke nok, at ledelsen blot siger, at det skal ske. Der skal samtidig udvikles en struktur, så det rent faktisk kan lade sig gøre. At man kan mødes på en måde, så det giver mening i hverdagen. Det kan f.eks. være en organisering i fagteams, således at undervisning ligger på samme tid samt, at der er skemalagt fælles forberedelsestid.

## Fokus på indhold og processer

Siden skolen blev etableret i 2006 har det været et mantra, at arbejdet tilrettelægges efter mål og indhold, men målstyringen er blevet for rigid i dag. Alting bliver tilrettelagt efter mål, og det kan reducere læreprocessen og ikke mindst en mere eksperimenterende og kreativ tilgang til læring i praksis. Vi forestiller os, at mål mere er en retning og udtryk for noget, vi skal lære. Samtidig er det vigtigt, at fokus rettes mod, hvordan vi så bedst tror, at vi kan motivere børnene for at lære det. En stram målstyring kan nemt dræbe det pædagogiske personales lyst til og mulighed for at eksperimentere. Fokus skal derfor også rettes mod indhold og processer.

Lærere er professionelle og uddannede til at undervise børn og vide, hvordan man får børnene til at blive så dygtige som de kan blive. Og det skal de have frirum til. Og det frirum får de bedste eksistensbetingelser i et forpligtende fællesskab. Det pædagogiske personale kan ellers nemt få en oplevelse af, at der ikke længere er tillid til dem og til deres professionelle dømmekræft.

Hvad børn skal lære, og hvad de skal arbejde med – er to sider af samme sag. Med den tilgang og forståelse, så bliver det at arbejde læringsmålstyret ikke så rigidt. Det nye er mere, at eleverne skal være mere bevidste om, hvad de skal lære.

## Drift og udvikling – to sider af samme sag

Forberedelse af undervisning og udvikling af praksis tænkes sammen som to sider af samme sag. Arbejdet med f.eks. evaluering af undervisning skal tænkes mere dynamisk og bør ideelt set finde sted hele tiden. På skolen arbejdes med en evaluerende tilgang til praksis. Ikke mindst når der skal arbejdes med årsplanlægning, sikres det, at viden om hvad der virker og ikke virker i praksis til stadighed medtænkes.

At drifte og udvikle på samme tid er dog krævende. Gasværksvejen Skole er stadig en nyetableret skole, og derfor understreges det også overfor nyansatte lærere, at det er spændende at være en del af en sådan udvikling, men at det også kan være en særlig udfordring.

På skolen har man gjort op med en tidligere praksis, hvor der designes og gennemføres udviklingsprojekter som efterfølgende evalueres og implementeres i skolens praksis. Den udviklingspraksis passer ikke til skolens hverdag. Den involverer sjældent det samlende pædagogiske personale og bliver sjældent til organisatorisk kapacitet. Og ofte oversvømmes skolen af udviklingsprojekter, som skal gennemføres samtidig, og hvor det efterfølgende er nærmest umuligt at pege på, hvad der har betydning i et professionsudviklingsperspektiv.

Der skal udvikles en skolekultur som kræver en anden struktur, således at det pædagogiske personale får mulighed for at arbejde med skoleudvikling i praksis. Ikke som et vedhæng og noget særligt, men som en del af professionsudøvelsen. I den forbindelse er det vigtigt, ikke blot at arbejde med udvikling, når man har overskydende tid til det, men at der sættes tid af til det i praksis. F.eks. kan skolemøder i højere grad benyttes til fælles praksisrefleksion.

## Samarbejde om skoleudvikling

Den gode beslutningsproces er et princip på Gasværksvejens Skole som angiver, hvorledes der arbejdes med beslutninger i praksis (<http://gas.skoleporten.dk/sp/233443/file/Inpage/e68bf3d7-8168-46cc-aa63-4999bcc2a27d>).

I den proces belyses det, hvem der er de beslutningsramte, som så inddrages i processen Processen inddrager alle berørte medarbejdere og kvalificeres over tid med input, drøftes i flere omgange, før beslutningen behandles og evt. godkendes i relevante fora (MED og Skolebestyrelse). I sidste ende er det ledelsen, der træffer beslutningen, men der skal være et godt grundlag at træffe beslutninger på. Der skal samarbejdes om skoleudvikling.

Skolen er nu 11 år gammel, og det er først inden for de sidste par år, at det kan mærkes, at de forskellige udviklingsaktiviteter over tid er blevet til hverdagspraksis og skolekultur. F.eks. har skolen en særlig udskolingsmodel, der er blevet justeret løbende de sidste tre år. Den model fungerer nu som hverdagspraksis i udskolingen.

På skolen lægges vægt på højest at have 2-3 fælles og større skoleudviklingsprojekter ad gangen. Derimod er fokus rettet mod en lang række mindre og praksisnære projekter rundt omkring på skolen. Skoleudviklingen finder sted i form af lokale og små udviklingsinitiativer og ofte med de medstyrende team som omdrejningspunkt.

Det er ledelsens opgave og udfordring at sikre rammer og retning for de mange udviklingsaktiviteter. Og dermed sikre organisatorisk kapacitet og hverdagspraksis.