



DIALOG OM SKOLEUDVIKLING



KL



FORORD

Det er afgørende for folkeskolen, at skoleudviklingen styrker undervisningen og elevernes trivsel og faglige udbytte. Det er ligeledes afgørende, at alle parter omkring den lokale folkeskole har ejerskab til skoleudviklingen. Med det afsæt har Kommunernes Landsforening (KL) og Danmarks Lærerforening (DLF) sammen undersøgt, hvordan man igennem samarbejde og dialog styrker den lokale folkeskole. Undersøgelsen har haft fokus på gode dialoger om skoleudvikling, der fremmer en fælles tilgang til og retning for udvikling af folkeskolen.

Parterne ønsker at inspirere til og give konkrete eksempler på, hvordan medarbejdere, ledelser, forvaltninger og kommunalbestyrelser i fællesskab kan udvikle det lokale skolevæsen.

Projektet bygger på erfaringer med dialog- og samarbejdsprocesser mellem forvaltninger, lærerkredse, skoleledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere på skoleområdet i fire kommuner: Viborg, Nyborg, Vordingborg og Ballerup.

Ud fra kommunernes erfaringer kan der peges på seks virkningsfulde og sammenhængende mekanismer:

- **Fælles værdier og tankesæt:** Det grundlag, man står på i dialoger og beslutninger.
- **Partnerskaber:** Forpligtende samarbejder mellem dem, der har betydning for skoleudviklingen.
- **Beslutningsarkitektur:** Hvordan beslutninger træffes, og hvordan forskellige synspunkter inddrages.

- **Samtalerum og mødefora:** Formelle og uformelle fora for dialoger om skoleudvikling.
- **Problemløsning i hverdagen:** Oplevelsen af, at problemerne faktisk løses som konsekvens af dialogen.
- **Synlighed i samarbejdet:** Signalet til omverdenen om, at samarbejdet fungerer.

De seks mekanismer er ikke adskilte men har en høj grad af betydning for hinanden. Fx vil de nødvendige mødefora ikke give den ønskede værdi, hvis ikke samtalerne bygger på nogle fælles værdier og med et blik for at det skal være problemløsende. Det er også vigtigt at være opmærksom på balancerne i mekanismerne. Fx kan man have så meget fokus på at have fælles værdier og et forpligtende samarbejde, at man ikke kan håndtere de uenigheder og konflikter, der naturligvis kan opstå mellem de forskellige parter i det lokale skolevæsen.

I det følgende præsenteres de seks mekanismer og hvilke balancer og sammenhænge, man skal være opmærksom på. Selvom mekanismerne er relevante på tværs af kommuner, vil de lokale forhold have betydning for, hvordan der konkret kan arbejdes med mekanismerne i praksis. De seks mekanismer er derfor ikke en facitliste men kan bruges som inspiration til den lokale dialog om skoleudvikling.

Publikationen bygger på en rapport lavet af Line Arnmark og Klaus Majgaard. Rapporten kan findes på www.kl.dk og www.dlf.org.

FÆLLES VÆRDIER OG TANKESÆT

Fælles værdier, som alle deltagere i skoleudviklingen bakker op om, styrker samarbejdet og dialogen. Værdierne kan være et fælles pejlemærke, som deltagerne kan holde beslutninger og dialoger op imod. Det gælder både ved større beslutninger for hele skolen eller skolevæsenet og i de dagligdagsituationer, hvor skoleudvikling får reel betydning for eleverne.

HVORDAN BIDRAGER FÆLLES VÆRDIER OG TANKESÆT?

Hvis alle parter accepterer og arbejder efter et fælles værdigrundlag

- kan det være et pejlemærke for de beslutninger, der skal tages i forhold til skolen og skolevæsenet.
- kan det vejlede i forhold til prioriteringer kommunalt, på skolen og helt ud i klasseværelset.
- kan det være med til at tydeliggøre forventninger til adfærd og opgaveløsning.
- kan det styrke den professionelle dømmekraft i hverdagens beslutninger.

Et fælles værdisæt eller nogle tydelige pejlemærker kan hjælpe med at afstemme forventningerne til, hvordan man som kollega, medarbejder og leder bør handle i forskellige situationer, fx hvordan man som leder eller kollega giver faglig feedback. En tydelig ramme kan gøre det nemmere at tage fat i de mere følsomme og vanskelige emner, som ellers kan være forbundet med en vis berøringsangst.

HVAD KRÆVER DET?

- Værdierne skal være tydeligt formuleret, og relevansen af dem skal løbende diskuteres.
- Værdierne skal kunne bruges, når der opstår problemer og dilemmaer i skolens hverdag. Det skal ikke bare være flotte ord på et papir.
- Værdierne skal kunne rumme uenighed. Værdierne kan fungere som begrundelse for forskellige synspunkter og uenigheder, men kan også begrænse, hvilke argumenter der er de "rigtige".
- Værdierne skal understøtte ledelsens praksis, men det er vigtigt, at de ikke bliver så ensrettende, at det virker tromlende i forhold til dialogerne.

Deltagerne i projektet peger på, at det er vigtigt, at der bruges tid på løbende at drøfte, hvad værdierne konkret betyder i skolens hverdag, og at der er en fast struktur og kadence for møder, hvor der er fokus på at evaluere værdierne. Dette er afgørende for, at skolens medarbejdere bevarer ejerskabet til dem. Det er samtidig vigtigt for ledelsen at være opmærksom på, hvad de gør, hvis de er nødt til at træffe beslutninger, der ikke stemmer overens med værdierne på grund af ydre pres fx ændret økonomisk ramme. Det skal håndteres på en måde, så værdierne – og ledelsen – ikke mister opbakning.

EKSEMPLER FRA PRAKSIS

I Nyborg og Vordingborg Kommune står man på værdier, der handler om at mobilisere skolens ressourcer og skabe værdi for kerneopgaven i form af bedre faglig kvalitet og mere oplevet trivsel og meningsfuldhed i samarbejdet mellem ledelse, medarbejdere, børn og forældre omkring den fælles kerneopgave. Begge steder arbejdes der ud fra begrebet Professionel Kapital. Oplevelsen er, at det er med til at skabe en fælles forståelse af, hvad der er et godt samarbejde. Det kan også sætte retning for, hvad der er den fælles kerneopgave, og hvordan man understøtter den.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvilke værdier sætter retning for skoleudviklingen i jeres skolevæsen/på jeres skole?
- Hvordan understøtter og udfordrer de fælles værdier skoleudviklingen?
- Hvordan bliver værdierne tydelige for alle, og hvordan sikres opbakning til dem?
- Hvordan bliver værdierne løbende drøftet blandt de relevante parter (fx lærere og andre relevante medarbejdere, skoledere, forvaltning, lærerkreds, tillidsrepræsentanter)?
- Hvordan bliver værdierne relevante i hverdagen?

PARTNERSKABER

Partnerskaber eller forpligtende samarbejde kan forbedre dialogen og beslutningsprocessen og dermed være med til at bygge bro over tidligere fastlåste positioner og synspunkter. Forpligtende samarbejde mellem deltagerne i skoleudviklingen (fx forvaltning, lærerkreds, skoleledelse, tillidsrepræsentanter og medarbejdere) har særlig positiv betydning, når det lykkes at blive enige om tydelige spilleregler, indhente klare forhandlingsmandater og opbygge en høj grad af tillid.

HVORDAN BIDRAGER PARTNERSKABER?

Et velfungerende og forpligtende samarbejde kan være med til

- at forbedre dialogen mellem fx ledelse og medarbejdere fra at være præget af traditionelle interesser og forhandlinger til at have fokus på helheden og kerneopgaven.
- at man leder efter de gode løsninger – ikke blot for sig selv men også for hinanden.
- at man har mere opmærksomhed på hinandens interesser og vilkår, så man hurtigere når til at drøfte reelle behov for skolens udvikling.

HVAD KRÆVER DET?

- Tydelige fælles værdier i samarbejdet kan være med til at sikre bred opbakning – og ressourcer.
- En fælles forståelse af en problemstilling, som alle har en umiddelbar interesse i at få løst, er en fordel for samarbejdet.
- Der skal bruges tid og ressourcer på at opbygge et tillidsfuldt forpligtende samarbejde, hvor man også kan tale om de svære ting i samarbejdet.
- Deltagerne i samarbejdet skal kunne have en ærlig og ligefrem diskussion om samarbejdet. Ellers mister det værdi. Det er vigtigt at have de andre parter interesser for øje, men det skal stadig være legitimt at være uenige.
- Samarbejdet må ikke være afhængigt af enkeltpersoner. Det kan være positivt at opbygge en personlig relation, men relationen kan også blive så tæt, at samarbejdet ikke kan bære udskiftninger.

Et langt stykke af vejen er det samarbejdets relationer og fællesskabsfølelse, som – sammen med et klart formål – bliver det, der holder samarbejdet sammen. Det gælder ikke mindst, når der skal træffes upopulære og svære beslutninger. Samtidig er de gode relationer også samarbejdets akilleshæl. Samarbejdet skal kunne stå distancen, når der sker udskiftninger på centrale poster i gruppen. Samarbejdet bør derfor have fokus på, hvordan man sikrer, at det altid er sagsbåret i højere grad, end det er personbåret.

EKSEMPLER FRA PRAKSIS

I Ballerup Kommune har forvaltningen nedsat en arbejdsgruppe med deltagelse af børne- og ungedirektøren, centrale repræsentanter fra PPR, socialafsnittet og skoleområdet samt Ballerup Lærerforening og BUPL's afdeling. Arbejdsgruppens opdrag er at fremme samarbejdet mellem parterne i gruppen med det formål at sikre implementeringen af børne- og ungestrategien "Fællesskab for Alle – Alle i Fællesskab". Her har man holdt en lang række møder, hvor man bl.a. har delt konkret viden om forskellige områders lovgivningsmæssige vilkår og økonomiske rammer. Det har ført til diskussioner om forskellige forståelser af kerneopgaven, og hvad man i forskellige faggrupper og enheder forstår ved kvalitet. Investeringen af god tid til ærlig dialog og opbygning af tillid og kendskab har givet deltagerne en langt bedre forståelse for hinandens vilkår og situation.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvilke forpligtende samarbejder har I om skoleudvikling?
- Hvordan understøtter og udfordrer samarbejderne skoleudviklingen?
- Hvad er omdrejningspunktet for samarbejdet, og hvilke værdier står I på i samarbejdet?
- Hvordan arbejder I med at få forståelse for hinandens positioner i samarbejdet?
- Hvad skal der til for, at samarbejdet kan fastholdes i tilfælde af personudskiftning?

BESLUTNINGSARKITEKTUR

Beslutningsarkitektur handler om, at der skal være tydelige rammer for, hvordan beslutninger tages, og hvordan alle fra medarbejdere til politikere inddrages undervejs i processen. Det handler både om organiseringen af beslutningsprocessen (fx udvalg og møder) og om kommunikationen undervejs. Tydeligheden er med til at skabe ejerskab bredt set og sikre, at forventningerne til graden af inddragelse er afstemt.

HVORDAN BIDRAGER BESLUTNINGSARKITEKTUR?

- Tydelighed i organiseringen og inddragelse i beslutningsprocesser skaber et større ejerskab til beslutningerne og en oplevelse af at være betydningsfuld – også selvom man ikke altid er enig i den endelige beslutning.
- Afstemningen af forventninger mellem skoleledelse og medarbejdere eller ledelse og fagpolitiske repræsentanter og mellem skolechef og skoleledelse om, hvilken mulighed man har for at få indflydelse, kan forhindre misforståelser eller skuffelser.
- Ærlig og tydelig kommunikation om beslutningsprocessen kan styrke tilliden og oplevelsen af retfærdighed.

I flere af eksemplerne fra praksis har både ledere og andre beslutningstagere stor opmærksomhed på, hvordan der kommunikeres om en beslutning. Det er vigtigt, at kommunikationen indeholder de kompromisser og mellemregninger, som har ført til, at beslutningen er endt, som den er. Det kan være med til at sikre medarbejdernes følgeskab.

HVAD KRÆVER DET?

- Reel inddragelse af alle relevante deltagere i så mange beslutninger som muligt øger tiltroen til samarbejdet. Jo flere gange deltagere oplever ikke at blive inddraget, desto mindre tiltro bliver der til samarbejdet. Det gør sig i særlig høj grad gældende, hvis man italesætter sin kultur, som værende meget inddragende.
- Tydelig kommunikation er afgørende ved beslutninger, hvor en høj grad af inddragelse ikke er muligt af etiske eller politiske grunde.
- Ledelsen og andre, der træffer beslutninger, kan fastholde sin ledelsesret, men skal også indimellem kunne give afkald på kontrol og mål.
- Tillid er vigtigt for de gode dialoger og beslutningsprocesser. Tillid opbygges over tid og opstår ikke så snart, der er gennemført inddragende processer.

EKSEMPLER FRA PRAKSIS

På Møn Skole i Vordingborg Kommune har man gjort sig erfaringer med at bruge skolens Udviklingsråd (UR) som en aktiv part i dialogen og gennemførelsen af skolens seneste kompetenceudviklingsindsats – co-teaching. UR har både været ledelsens vigtigste dialogpartner, men de har også undervejs haft en særlig rolle i den løbende evaluering af processen. Fx har man efter hver undervisningsgang evalueret kvaliteten af konsulenternes arbejde og tilrettet forløbet, så det i højere grad møder deltageres forventninger og behov. Både skolens leder og de deltagende UR-medlemmer vurderer, at denne måde at arbejde med skolens udvikling på, har bidraget til en langt mindre "top-down" oplevelse og givet lyst til at tage mere ansvar for den fælles udvikling.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvilke processer har I for inddragelse i forbindelse med beslutninger?
- Hvordan understøtter og udfordrer jeres beslutnings – og inddragelsesprocesser skoleudviklingen i kommunen og på skolen?
- Hvordan kommunikerer I om beslutninger, hvor der har været en høj grad af inddragelse?
- Hvordan kommunikerer I om beslutninger, hvor der ikke har været en høj grad af inddragelse?

SAMTALERUM OG MØDEFORA

Gode dialog- og beslutningsprocesser understøtter, at deltagerne kan få indblik i og undersøge hinandens synspunkter, samt opbygge langsigtede relationer. Dette kræver dog, at der er regelmæssige samtaler, der kan være både formelle og uformelle.

HVORDAN BIDRAGER SAMTALERUM OG MØDEFORA

Samtalerum og mødefora kan

- bidrage til bedre relationer og udvikling af deltagernes perspektiver, hvis der er strukturer og rutiner, der understøtter en undersøgende tilgang.
- skabe bedre forståelse for hinandens overvejelser og intentioner, som bl.a. kan betyde, at man hurtigere kan komme til sagen.
- udvikle en fælles forståelse, som kan betyde, at man tager vare på hinandens positioner.

HVAD KRÆVER DET?

- En vis grad af skriftlighed til at understøtte samtalerne. Skriftligheden kan bl.a. være med til at tydeliggøre, hvor man er enige, og hvor man er uenige.
- I samtalerne skal der være plads til at være uenige og kunne diskutere de svære ting.
- Der må ikke være så stor imødekommelse af den andens position, at man ikke længere kan repræsentere sin egen position.
- Kommunikationen må ikke blive så indforstået og personbåret, at andre personer ikke kan være en del af samarbejdet eller træde ind i det, hvis enkeltpersoner udskiftes.
- Deltagerne skal ikke blot fremlægge sine synspunkter, men skal også kunne forklare bagvedliggende overvejelser og intentioner.
- Dialogen skal ramme en balance, hvor den både er åben og nysgerrig og konkret og forpligtende. Den skal nemlig kunne rumme en inddragende og undersøgende proces samtidig med, at den kan vise resultater til omverdenen.

Der er brug for rammer, som giver en tryghed og forudsigelighed, når samtalerne udvikler sig. Rammerne kan være i form af mødestruktur, årsplan, referater eller værdisæt og kommissorier for møderne. Det er vigtigt, at mundtlig og skriftlig kommunikation kan supplere hinanden.

EKSEMPLER FRA PRAKSIS

I Viborg og Vordingborg er der en struktureret og løbende dialog om skoleudvikling mellem skolechef og kredsformand og mellem skoleleder og tillidsrepræsentant. I Viborg er dialogen på skolerne om skoleudvikling forankret i samarbejdet mellem skoleleder og tillidsrepræsentant, mens den i Vordingborg både foregår i samarbejdet i TRIO'en, mellem skoleleder og tillidsrepræsentant, og i udviklingsrådene, der som udgangspunkt består af ledelse og teamkoordinatorer. I Viborg Kommune er den lokale formand for skoleledereforningen også en del af dialogen.

REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

- Hvordan bruger I forskellige typer af samtaler og møder i dialogen om skoleudvikling?
- Hvordan understøtter og udfordrer jeres forskellige typer af samtaler og møder skoleudviklingen?
- Hvilke strukturer og rutiner understøtter jeres samtaler og møder om skoleudvikling?
- Hvordan og hvornår bruger I skriftlighed til at understøtte samtaler og møder om skoleudvikling?
- Hvad gør I for at undgå, at kommunikationen mellem centrale personer i samarbejdet bliver så indforstået, at andre relevante føler sig ekskluderet fra vigtige dialoger?

PROBLEMLØSNING I HVERDAGEN

Dialog om skoleudvikling må ikke bare "blive ved snakken". Politikere, forvaltning, ledelse og medarbejdere skal have en oplevelse af, at dialogerne rent faktisk fører til, at konkrete problemer i hverdagen løses. Det skaber større tiltro til processerne, og deltagerne engagerer og forpligter sig mere.

HVORDAN BIDRAGER PROBLEMLØSNING I HVERDAGEN

Problemløsning i hverdagen kan

- give en struktur og et klart formål med dialogprocesserne, når det står klart, hvilke konkrete problemer der skal løses.
- give medarbejderne en oplevelse af, at deres ledere engagerer sig i udviklingen af undervisningen og læringsmiljøerne, så de ikke lades alene med svære problemstillinger. Det kan ligeledes give skolerne en oplevelse af, at forvaltningen interesserer sig for at løse ledere og medarbejders problemer.
- give en større indsigt i problemets karakter og omfang på alle niveauer (medarbejdere, ledelse, forvaltning mv). Deltagerne kan lettere finde ud af, om de i virkeligheden er enige om de ting, de har aftalt, når lærere, ledelser og forvaltninger følger problemer til dørs.
- gøre det mere overskueligt, hvis svære og komplicerede problemstillinger deles op i mere konkrete delmål.

HVAD KRÆVER DET?

- Problemer og målsætninger deles op i kort og lang sigt, og der lægges en plan for og fordeles ansvar i forhold til, hvem der løser problemerne og hvordan.
- At man ikke forsimples problemerne og kun ser på de kortsigtede løsninger. Det kan der være en risiko for, hvis man forsøger at være meget konkret.
- Det tager tid at være undersøgende og udforskende i forhold til at finde de rigtige løsninger. Man må dog heller ikke blive så udforskende, at det bliver meget ukonkret.
- Forvaltning og ledere bør sammen med medarbejderne og evt. fagpolitiske repræsentanter løbende reflektere over, hvornår man skal gå tæt på praksis, og hvornår man skal følge udviklingen mere overordnet.
- Når dialogen går på tværs af fx forvaltning og skole, og man går tæt på hinandens praksis, skal man være opmærksom på ikke at fratage ledere og medarbejdere deres professionelle råderum.

Udfordringer i skoleudvikling kan forekomme komplekse og omfattende. Hvordan hæver man det faglige niveau, skaber inkluderende læringsmiljøer, samarbejde på tværs og opbygger den professionelle kapital? Når sådanne komplekse udfordringer nedbrydes i mere håndterbare delproblemer, som deltagerne kan arbejde med og følge til dørs, giver det en oplevelse af at kunne handle og påvirke situationen.

EKSEMPLER FRA PRAKSIS

Viborg Kommune bruger praksisforum til at følge lokale problemer til dørs. Her er det repræsentanter fra både forvaltning, lærerkreds og skolelederforening, som besøger skolerne. Det har været med til at udbrede løsninger på en række meget forskellige problemstillinger – fx tilrettelæggelse af lærer- og pædagog samarbejdet og teamenes arbejde med vikardækning. Modellen lægger hovedsagligt op til, at praksisforum formidler modeller og erfaringer mellem skolerne, mens det er op til skolerne, hvorvidt de vil bruge dem. Praksisforum har imidlertid også fulgt op, hvis problemer på en skole ikke blev løst, og der er en fortsat diskussion af, hvordan den tværgående formidling af erfaringer bliver mere forpligtende.

Nyborg Kommune har sammen med lærerkredsen igangsat et arbejde med at løfte de faglige resultater i især dansk og matematik. Efter faldende karaktergennemsnit ved folkeskolens prøver i 2019 indgik kommune og lærerkreds et samarbejde, og i efteråret blev der holdt et fælles møde med både skoleledelser, tillidsrepræsentanter og faglærere. Alle skoler har skulle indlevere en handlingsplan, der sigter mod forbedringer. Arbejdet er delt op i et langt og et kort sigte. I det lange sigte har de fokus på opbygning af professionel kapital. Der er blevet foretaget en første måling af den professionelle kapital hos lærerne, og de lokale TRIO'er er blevet uddannet til at kunne arbejde med at styrke opbygningen af professionel kapital. På kortsigt er det målet, at afgangsprøverne skal vise en forbedring allerede i 2020. Her er indsatserne blandt andet, at faglærerne får et grundigere indblik i prøvekravene og de opgaveformater, som anvendes til prøverne. Der er en opmærksomhed på, at, det store fokus på at opnå forbedringer på kort sigt ikke får uforholdsvist stor vægt på bekostning af det lange sigte.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

- Hvornår oplever I, at dialogen om skoleudvikling fører til, at konkrete problemer løses – og hvornår gør den ikke?
- Hvordan planlægger I skoleudviklingsprocesser, så de fører til, at problemerne løses?
- Hvordan vil I arbejde med både at være konkrete i forhold til problemløsningen og samtidig tænke langsigtet og være udforskende?
- Hvordan engagerer I jer i hinandens praksis, og hvad betyder det for den fælles forståelse af, hvad I hver især gør for at løse opgaven?
- Hvordan oplever I, at der skabes en balance mellem at være tæt på skolernes praksis samtidig med, at ledere og medarbejdere har et professionelle råderum i opgaveløsningen?

SYNLIGHED I SAMARBEJDET

Når lærere, ledere og forvaltning arbejder sammen, skaber det også opmærksomhed fra andre medarbejdere, ledere, elever, forældre, politikere, den lokale presse og lokalsamfundet i bred forstand. Et godt samarbejde kan derfor betrygge og inspirere omverdenen.

HVORDAN BIDRAGER SYNLIGHED I SAMARBEJDET

- Samarbejde om at løse problemer giver lokalsamfundet en oplevelse af, at skolens udvikling er i gode hænder. Andre parter fx politikere vil i højere grad give skolerne rum til at træffe lokale beslutninger, når de oplever, at dialogen og samarbejdet er velfungerende.
- Det kan inspirere til et godt samarbejde på andre områder. Det kan både være om andre ting indenfor skolen eller på andre velfærdsområder.
- Man vil gå længere for at bevare det gode samarbejde, så man ikke skuffer omverdenen, hvis man oplever, at omverden har en stor tiltro til samarbejdet.

HVAD KRÆVER DET?

- Samarbejdet skal omtales på en anerkendende og nuanceret måde. Det er vigtigt at undgå stereotype beskrivelser af samarbejdspartners positioner, som kan skabe et billede af "dem" og "os".
- Man kan sagtens være uenige og stadig have et godt samarbejde. Det er vigtigt, at disse uenigheder også kan kommunikeres, og at det gøres i gensidig respekt og med tydelig tilkendegivelse af, at man har tillid til, at begge parter arbejder for løsninger til det fælles bedste.
- Man skal være bevidst om sin samarbejdshistorik. Hvis man har haft et meget konfliktfyldt samarbejde, kan det tage længere tid, inden man kan fortælle omverdenen om samarbejdet på en god måde.
- Man skal være opmærksomme på, at der kan være baglande, som er splittede i opbakningen til samarbejdet.
- Det er ikke nok blot at fortælle historien om et godt samarbejde. Samarbejdet skal også over tid kaste resultater af sig, som omverdenen kan se.

Deltagerne i projektet har givet udtryk for, at de er opmærksomme på, hvordan deres samarbejde fortolkes af omgivelserne. Hvis samarbejdet i en periode har været anstrengt, har der kunne spores en lettelse, når det blev bragt tilbage på sporet. Det har givet en oplevelse af, at skolens udfordringer var i gode hænder, og at der blev samarbejdet fornuftigt om at løse dem. I nogle kommuner tales der om, at et godt samarbejde fører til, at politikerne udviser større tillid og giver et større råderum til at konkretiseres politiske tiltag.

EKSEMPLER FRA PRAKSIS

Kvaliteten og indholdet i de løsninger, parterne når frem til, bliver også aflæst som udtryk for, hvor godt samarbejdet fungerer. I Ballerup Kommune har skolens aktører i høj grad lagt mærke til, at man sammen har kunnet tage fat på udfordringerne i det tværfaglige samarbejde på en realistisk og konkret måde. Netop det, at parterne kan håndtere noget, der er komplekst og vanskeligt, giver tillid til samarbejdet.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvordan synliggør I samarbejdet om skoleudvikling for omverdenen?
- Hvordan oplever I, at det understøtter og udfordrer skoleudviklingen, at samarbejdet om skoleudvikling synliggøres?
- Hvordan kommunikerer I om samarbejdet om skoleudvikling? Anerkender I hinandens forskellige positioner, og kan I fortælle nuanceret om det?
- Hvordan kommunikerer I til omverdenen, når der er ting i samarbejdet om skoleudvikling, I er uenige om?

