

## Implementeringsstrategi for den åbne skole

Et implementerings- og  
forandringsledesperspektiv



Chantal Pohl Nielsen  
i samarbejde med Søren C. Winter

## Forskning: Implementering tager tid og er svært

Over 40 års forskning viser, at implementering af politiske reformer ikke sker automatisk og er ikke problemfrit

- Implementering tager tid og varierer
- Implementeringsbarrierer kan fx være manglende opbakning, praktiske og organisatoriske vanskeligheder, knappe ressourcer
- Særlige implementeringsudfordringer for denne reform
  - Kom lige oveni omstillingen til øget inklusion
  - Lærerens faglige organisation var kritisk bl.a. pga. sammenfaldet med ændringer i arbejdstidsreglerne

---

## Mange elementer og med betydelige frihedsgrader

Skolerne har oplevet, at de har haft betydelig handlefrihed med hensyn til:

- *hvordan* man ville udmønte de reformelementer, der var obligatoriske fra starten, dvs. understøttende undervisning, faglig fordybelse og lektiehjælp samt motion og bevægelse
- *hvilken prioritering*, man ville give forskellige reformelementer i første omgang som fx den åbne skole

(Rosdahl & Kjer, 2016 og Bjørnholt m.fl., 2015)

---

---

## Forventeligt at "åben skole" går langsommere

Store incitamentter til først at få styr på:

- Skolens interne organisation
- Samarbejdet mellem lærere og pædagoger
- 45 min. motion og bevægelse
- Lektiehjælp og faglig fordybelse
- Understøttende undervisning
- Målstyret undervisning

Konsekvensen kunne nemt blive en nedprioritering af:

- Opbygning af nye samarbejdsrelationer og nye undervisningstilbud sammen med eksterne lokale samfundsaktører

---

## SFI's analyser af skoleledelse ifm. reformen

- En del skoleledelser *har* prioriteret på denne måde viser kvalitative analyser fra reformens første år
    - Nogle har også prioriteret den åbne skole, men dog med langt mindre vægt end på de andre dele
  - Generelle billede er at skoleledelsernes samarbejde med eksterne aktører i lokalsamfundet er begrænset
    - Møder på ledelsesniveau hvert halve år i gennemsnit
    - MEN vigtig nuance er at også både vejledere og kommunale embedsmænd arbejder på at udvikle netværk mv.
  - En del ledelser *har haft planer om* at opprioritere arbejdet med den åbne skole (Rosdahl & Kjer 2016)
-

---

## Hvad kan gøres for at styrke den åbne skole?

- *Klare signaler* om at opprioritere området
  - Nationalt, kommunalt, ledelsesmæssigt og fagpolitisk
- *Klare visioner* for perspektiverne og gevinsterne ved den åbne skole, inddragelse af og samarbejdet med kultur- og fritidstilbud ifm. undervisningen
  - Gerne set *både* fra skolernes og de lokale aktørers perspektiver
  - Fx bidraget til en mere varieret skoledag generelt og den understøttende undervisning mere specifikt
  - Fx relevans gennem praksisrettet anvendelse
  - Vigtigt at begge parter skal udvise "commitment"

---

## Hvad kan gøres for at styrke den åbne skole? (fortsat)

- *Information*
  - vejledning og gode eksempler på lokale samarbejder
- *Kompetenceudviklingsforløb*
  - fx element i den nye skolelederuddannelse
- *Støtte til ildsjæle*
  - Social og kollegial opbakning (anerkendelse, øremærke tid og ressourcer til åben skole aktiviteter)
  - Generelt bør man være varsom med at tro, at flere penge er løsningen, men der er stort fokus på ressourcemangel
  - Overveje økonomisk compensation, hvis eksterne parter skal inddrages i deres arbejdstid

---

## Er grundlaget for forandring til stede?

- "Den brændende platform" anses som en vigtig drivkraft i forandringsledelsesteorien.
- Men nogle vil spørge om der *er* en sådan, når det gælder ideerne med den åbne skole?
- Skolelederundersøgelsen fra 2015 viste en relativ stor *forandringsparathed* blandt både ledere og undervisere
- Skolelederne har generelt gjort mange tiltag de første år, som anbefales i forandringsledelseslitteraturen
  - kommunikeret om visioner og handleplaner
  - involveret personalet ("supporting coalition")



---

## Hvad skal der til nu for at åbne skolen yderligere?

- Måske handler det nu om at
  - ∇ sende signalerne
  - ∇ formulere visionerne
  - ∇ udarbejde handleplanerne

Vigtigt at respektere, at parterne har og vil fortsat have forskellige hovedformål, interesser og kerneopgaver.

Det vil resultere i forskellige perspektiver på implementering og prioritering, som igen udfordrer koordineret opgaveløsning.

Det handler om "commitment", strategisk prioritering af ressourcer og praktisk opbakning til samarbejdet om opgaver af fælles interesse.

---