

Kulturen og samarbejdsånden på en skole spiller en betydelig rolle for skolens faglige og sociale udvikling. Forskere ved Danmarks Pædagogiske Universitet har undersøgt den kollektive samarbejdsånds betydning for skoleudvikling, og resultaterne er opsigtsvækkende.

Det kollektive skaber forandring



»Helheden er mere end summen af delene – og skoler med kollektiv samarbejdsånd er bedre til at håndtere forandring end skoler med en individuel orientering.«

* Hvilken gennemslagskraft har det egentlig på den enkelte skole, når politikerne beslutter sig for at spendere et milliardbeløb på en landsdækkende kvalitetsudvikling af skolevæsenet?

Det har forskningsleder Poul Skov og seniorforsker Lars Klewe fra Danmarks Pædagogiske Universitet undersøgt i samarbejde med SINTEF, Norge. I perioden 2000-2003 investerede den norske stat 670 millioner norske kroner og kommunerne nogenlunde det samme beløb i det landsdækkende initiativ 'kvalitetsudvikling i den norske grunnskole'.

En af de afsluttende rapporter fra forskerteamet har fået titlen 'Norsk skole i udvikling, men i ujevn takt' – og den titel er ikke tilfældig. For undersøgelsen blandt cirka 6.400 skoleledere, lærere, forældre, elevråd og kommunale skoleforvaltninger viser, at kulturen og samarbejdsånden på den enkelte skole spiller en betydelig rolle, når landsdækkende politiske tiltag skal omsættes til lokal udvikling.

Skoler med en kollektiv samarbejdsånd udvikler sig således hurtigere og mere positivt end andre skoler. De kollektivt orienterede skoler er for eksempel bedre til at leve op til kravet om undervisningsdifferentiering, de har det bedste samarbejds-klima og de mest tilfredse ledere, lærere og elever. Intentionerne i den norske grundskoles læreplan om at stimulere elevernes faglige, personlige og sociale udvikling er også slået mest igennem på kollektivt orienterede skoler. Med andre ord: Kollektivt orienterede skoler rykker.

»Kollektivt orienterede skoler har et større beredskab for forandring, og de er bedre til at gribe mulighederne, når de opstår. Evalueringen viser, at alle de norske skoler har udviklet sig i løbet af den fireårige satsningsperiode, men på kollektivt orienterede skoler er der sket den største og mest positive udvikling. På individuelt orienterede skoler er der sket mindst,« siger Poul Skov.

En ny faktor

Mens evalueringer som regel opererer med kategorier som social baggrund, urbanitet og alder, introducerer det dansk-norske forskerteam 'kollektiv orientering' som en faktor i skoleudvikling. Kollektivt orienterede skoler er blandt andet kendetegnet ved, at lærerne samarbejder om undervisning og kompetenceudvikling, at skolen er præget af en samarbejdsånd, og at ledelse og lærere har samme opfattelse af skolens udviklingsretning.

»Lærerne på kollektivt orienterede skoler oplever evalueringerne som en hjælp – ikke som kontrol.«

»Fra begyndelsen var det ikke et erklæret formål at sammenligne kollektivt orienterede skoler med individuelt orienterede skoler. Vi havde slet ingen forestilling om, at det var en faktor, vi ville inddrage. Men da vi bearbejdede de første resultater, dukkede det op, og det har vist sig som en empirisk styrke,« siger Lars Klewe.

Datamaterialet har givet ham lyst til at undersøge fænomenet nærmere.

»Hvad betyder det for pædagogikken, at en skole er kollektivt orienteret? Og hvordan kan det være, at det tilsyneladende også smitter af på elevernes faglige udvikling? Er det, fordi lærerne er mere opmærksomme på den enkelte elev end på de individuelt orienterede skoler? Der ligger nogle spørgsmål dér, som det kunne være spændende at få besvaret. Det kunne for eksempel være interessant at sammenligne vores fund med prøver i for eksempel dansk og matematik for at se, om man stadig kan konstatere en forskel mellem de to skoletyper,« siger Lars Klewe.

Ifølge Poul Skov har man inden for pædagogisk forskning længe haft en forventning om, at kollektiv

orientering er forbundet med en række gevinster. Nu kan forskerne med undersøgelsen dokumentere, at det rent faktisk forholder sig sådan.

»Undersøgelsen stemmer overens med tendensen til, at flere skoler i Danmark for eksempel bruger lærerteams. Det er jo ikke en tilfældighed. Det må være, fordi skolerne, sammenlignet med en gammeldags individuel organisering af undervisningen, har gode erfaringer med lærerteams,« siger Poul Skov.

Medejerskab

Ifølge Poul Skov og Lars Klewe er undersøgelsen interessant, fordi det norske skolevæsen ligesom det danske er organiseret efter en decentral model med høj grad af lokal selvforvaltning.

Samtidig viser internationale sammenligninger, at fagligheden i den danske folkeskole også trænger til et kvalitetsløft. Det fremgik senest af OECDs review af folkeskolen i foråret.

Men hvordan giver en investering i kvalitet *value for money*, når satsningen involverer tusindvis af ledere, lærere og elever?

Med henvisning til de norske erfaringer handler det ifølge Poul Skov og Lars Klewe blandt andet om at give skolerne medejerskab til forandringsinitiativer. Alle omkring skolen skal være medspillere, hvis man ønsker en positiv udvikling.

»Undersøgelsen peger i retning af, at det er en god idé at lave en differentieret satsning på udvikling i skolen, hvor centrale og lokale aktører arbejder sammen. Forårets OECD-rapport har herhjemme givet anledning til, at kommuner, lærere, forældre og elever tager stilling til, hvordan man forholder sig til den evalueringskultur, som OECD gerne ser fremmet. Det er en god idé, fordi man i et samarbejde mellem disse parter har mulighed for at finde frem til en dansk model for evaluering i skolen. Det kan med- ▶

- virke til, at evaluering og udvikling dels bliver forankret i danske forhold, dels bliver et fælles anliggende for skolens parter», siger Poul Skov.

I den sammenhæng er det bemærkelsesværdigt, at norske skoler og kommuner har sat deres lokale fingeraftryk på kvalitetssatsningen – uden at de oprindelige nationale intentioner blev udvandede.

»Det er åbenbart ikke i konkurrence, at man ser udviklingspotentialet i Norge.«

»Kommuner og skoler har grebet de områder, der lå i satsningen. Forklaringen er, at initiativerne i høj grad passede til de tiltag, man allerede var i gang med. Staten havde med andre ord en rimelig god fornemmelse af, hvad der skulle satses på, men det udelukker jo ikke, at kommuner og skoler kan få et ejerforhold til det,« siger Lars Klewe.

Lederne mangler tid

I undersøgelsen har forskerne også spurgt kommunerne om, hvad der har størst betydning for, at skoler udvikler sig i en positiv retning. Her svarer 98 procent af kommunerne, at skolens ledelse spiller en central rolle. Det gælder skolelederens opfølgning/evaluering på iværksatte initiativer, et godt samarbejde mellem ledere og lærere og en fælles holdning til skolens udvikling.

»Det, der giver anledning til ændringer, er, at skolelederen tager initiativ til forandringer, og at ledelse og lærere har et godt samarbejde. På en af de skoler, jeg besøgte, havde rektor for eksempel lavet en liste med nogle af punkterne fra den norske læreplan. Han påtog sig et ledelsesansvar ved at signalere, at punkterne i læreplanen skulle prioriteres på denne skole – og det var dermed ikke overladt til individuelle initiativer fra lærerne,« siger Poul Skov.

Ifølge Poul Skov kan undersøgelsen måske give anledning til, at lederne får mere tid til at udvikle skolens kultur. Tid er ifølge de norske skoleledere imidlertid en af de største barrierer for udvikling.

Rektorerne har for mange administrative opgaver, og arbejdsbyrden er blevet større i forbindelse med decentralisering.

Lærerevalueringer hjælper

For skoleledere kan det næppe overraske, at man får en bedre skole ud af en god samarbejdskultur. Men det kan nok overraske mange, at virkningen er så stor. Et eksempel er evalueringer af lærernes undervisning – et tiltag, som i mange tilfælde bliver mødt med skepsis blandt lærere. Sådan forholder det sig ikke på kollektivt orienterede skoler. Her er evaluering af undervisningen i højere grad blevet en naturlig del af den pædagogiske praksis.

»Lærerne på kollektivt orienterede skoler oplever evalueringerne som en hjælp – ikke som kontrol. Det synes jeg siger meget om klimaet på skolerne,« fortæller Lars Klewe.

Besvarelsene viser, at regelmæssige evalueringer af skolens praksis har en række fordele. Ifølge de norske lærere øger det elevernes faglige og sociale udbytte af undervisningen, lærernes mulighed for faglig udvikling og lærernes indflydelse på egen arbejdssituation. Lærere på kollektivt orienterede skoler oplever med andre ord ikke, at evalueringer er en trussel mod deres autonomi.

Lars Klewe og Poul Skov peger på, at modstand mod evalueringer af lærere og elever som regel opstår, fordi der ikke er klarhed over, hvad resultaterne skal bruges til. Før man begynder at evaluere, er det derfor vigtigt at fastslå, at evalueringen skal forbedre kvaliteten af undervisningen. Den skal ikke bruges til at hænge lærere ud, hvis resultaterne skuffer.

»Rigtigt anvendt kan man godt have glæde af at evaluere for eksempel elevernes læsefærdigheder, fordi det kan kvalificere undervisningen. Læsetest kan bruges til gavn for elevernes faglige udvikling, men det er vigtigt, at målet med evalueringen er meget eksplicit,« siger Poul Skov.

Konkurrence spiller en birolle

Til gengæld synes der i Norge ikke at være stor tiltro

til, at en af tidens politiske darlings – konkurrence mellem skoler – er vejen til positiv skoleudvikling. Kun 6 procent af de norske kommuner mener, at konkurrence mellem skoler er fremmende for en positiv udvikling.

Tallet får Poul Skov til at konstatere:

»Det er åbenbart ikke i konkurrence, at man ser udviklingspotentialet i Norge.«

Lars Klewe siger, at han heller ikke er overrasket.

»Men det modsiger tesen om, at konkurrence er meget vigtigt for skoleudvikling. Der er god grund til at formode, at fokus på konkurrence mellem skoler ikke er særlig udviklingsfremmende, og at den snarere er med til at skabe mistillid blandt lærerne, fordi de ser det som kontrol,« siger Lars Klewe.

Heller ikke udsigten til at blive udpeget som mønsterskole – eller bonuskole, som det kaldes på norsk – har nogen nævneværdig betydning som incitament for at skabe en bedre skole.

»Jeg tror, de fleste synes, at det er vigtigere at udvikle den skole, man er på, end at sammenligne sig med en skole i Kristianssand eller Bergen. Det er klart, at man kan blive inspireret af at besøge andre skoler. Men om eleverne læser lidt bedre eller lidt dårligere på en anden skole, er ikke drivkraften i ens eget arbejde,« siger Poul Skov.

Lars Klewe og Poul Skov kan ikke entydigt forklare, hvorfor nogle skoler er kollektivt orienterede, mens andre ikke er. Det handler for eksempel ikke om skolens størrelse, placering eller budget. Men kan en skole beslutte sig for at blive kollektivt orienteret?

»Det kan den da godt. Det er bare ikke sikkert, at den dermed bliver det. Men det er et godt udgangspunkt, at man på skolen diskuterer, hvilken retning man ønsker at udvikle sig i,« siger Poul Skov

»Det handler om skolekultur, og kan man beslutte sig for, hvordan den skal være? Det er fint nok at etablere lærerteams, men det er ikke sikkert, at man bliver kollektivt orienteret alene af den grund. Det handler også om, at der på skolen etableres en diskussionskultur, hvor det ikke blot er skoleled-



Lars Klewe
seniorforsker
Danmarks Pædagogiske Universitet



Poul Skov
forskningsleder
Danmarks Pædagogiske Universitet

sen, der udstikker retningslinjerne for udviklingen. Det er vigtigt, at lærerne oplever et reelt medejerskab til udviklingen», siger Lars Klewe.

»For mig viser undersøgelsen, at der var et potentiale for forandring i den norske grundskole. Undersøgelsen viser, at der er sket betragtelige ændringer, og forskellen mellem de kollektivt og individuelt orienterede skoler bekræfter, at der er skjulte potentialer. Måden, man griber det an på, bestemmer, hvor meget potentialet kommer til udtryk. Og der er ingen grund til at tro, at den danske folkeskole adskiller sig fra den norske grundskole på dette punkt«, siger Poul Skov. ▲

jaal@dpu.dk
Jakob Albrecht

Karakteristik af de kollektive skoler

Forskerne udarbejdede i forbindelse med evalueringen af den norske kvalitetssatsning et indeks over to skoletyper: Kollektivt orienterede skoler og individuelt orienterede skoler. Placering i indekset er blandt andet et spørgsmål om, hvorvidt lærerne samarbejder eller arbejder individuelt i forbindelse med undervisningen, og om skolen er præget af samarbejdsånd.

Indekset er baseret på skoleledernes og lærernes svar på følgende spørgsmål:

- Lærerne har det seneste år deltaget i kompetenceudvikling gennem netværk eller samarbejde i grupper på skolen.
- Lærerne har det seneste år deltaget i kurser for grupper af lærere, som samarbejder på skolen
- Skolen har delegeret ansvar for planlægning og gennemførelse af undervisningen til team
- Lærerne samarbejder i lærerteam om evaluering af undervisningen
- Skolen er præget af en samarbejdsånd
- Lærerne bruger tværfaglig undervisning

Sammenligninger af kollektivt orienterede og individuelt orienterede skoler viser, at kollektivt orienterede skoler har udviklet sig mest i forbindelse med kvalitetssatsningen. De er bedre til at leve op til kravet om undervisningsdifferentiering. Socialt har de et bedre samarbejds-klima og de mest tilfredse ledere, lærere og elever.

På kollektivt orienterede skoler svarer 67 procent af lærerne, at undervisningen i høj grad er tilpasset den

enkelte elevs forudsætninger. På individuelt orienterede skoler er andelen blot 35 procent

Besvarelserne fra lærere på kollektivt orienterede skoler viser også, at eleverne er mere motiverede, selvstændige, ansvarlige og bedre til at udvikle gode arbejdsvaner.

Flere lærere på kollektivt orienterede skoler end lærere på mere individuelt orienterede skoler svarer, at eleverne arbejder med en bred variation af arbejds-måder, og at eleverne er bevidste om lærings-målene.

Samtidig svarer halvt så mange lærere på kollektivt orienterede skoler, at de oplever deres arbejde som belastende. På individuelt orienterede skoler svarer 32 procent, at arbejdet er belastende. På kollektivt orienterede skoler har 15 procent den samme oplevelse.

Undersøgelsen er finansieret af det norske undervisningsministerium, og resultaterne er publiceret i:

Thomas Dahl, Lars Klewe og Poul Skov, 2004, *En skole i bevægelse. Evaluering af satsning på kvalitetsudvikling i den norske grundskole*. Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag

Thomas Dahl, Lars Klewe og Poul Skov, 2004, *Norsk skole i udvikling, men i ujevn takt. Noen momenter fra evalueringen av kvalitetsutvikling i grunnskolen 2000 – 2003*. Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.