

Ledelse i Morgen

Tidsskrift for pædagogisk ledelse

Nr. 8 • Maj 2021 • 24. årgang • Tema: Trivsel og psykologisk tryghed – et ledelsesansvar

Alle børn fortjener en meningsfuld plads i fællesskabet

Af Lasse Reichstein, skoleleder på Hellerup Skole

Velkommen til maj-nummeret af *Ledelse i Morgen*. Det runder et år af, der har haft et altoverskyggende, pandemisk vilkår, som vi alle har skullet forholde os til både professionelt og privat. Forhåbentlig kan vi returnere fra sommerferie i august til noget, der ligner de savnede, dejlige og normale tilstande.

I et år, der har været præget af utryghed og bekymringer om børns og voksnes trivsel, er det passende at runde sæsonen af med et tema om netop tryghed og trivsel i lyset af det arbejde, vi ledere har haft med at sikre trivslen og trygheden blandt børn og medarbejdere.

Børns trivsel og muligheder for at opleve sig som betydningsfulde medlemmer af et fællesskab er afgørende for, at de lærer og trives optimalt. Der er klare indikationer på, at antallet af børn, der føler sig ensomme, er vokset markant i forbindelse med fjernundervisning og nedlukninger, men der er også børn, der af forskellige årsager – fx etnicitet – er i øget risiko for at havne uden for en skoles læringsfællesskab.

Netop fællesskabstanken er grundlæggende i vores folkeskole og en kvalitet, vi skal værne om og konstant arbejde på at styrke. Alle børnefællesskaber består af individer, og det er ikke et ”enten/eller”, om vi tager udgangspunkt i individet eller i fællesskabet. Naturligvis er vi også forpligtet til at være omsorgsfulde i forhold til hvert enkelt barn, men tyngden af ledelsens arbejde med kulturen på en pædagogisk institution bør være at sikre, at fællesskabet fungerer inkluderende, så alle børn oplever sig som værdifulde, og alle pædagoger og lærere har høje forventninger og værdsætter de kvaliteter, alle børn besidder uanset baggrund eller læringskapacitet.

På vores skole har vi ofte haft besøg fra hele verden, og for mange af gæsterne er det mest interessante og

lærerige ved besøget det fokus, vi har på at skabe et fællesskab, hvor flest mulige børn kan deltage meningsfuldt. Det er ofte repræsentanter fra skolekulturer, hvor individet står over fællesskabet, og hvor forældre, skoleledere og politikere har opmærksomheden rettet mod individuelle præstationer. I den type skolekultur er der ekskluderingsmekanismer, der sorterer børn fra, der har det svært i et stærkt individ- og præstationsfokuseret miljø. Det står i modsætning til en dansk skolekultur og vores værdier i folkeskolen.

Vi skal sikre alle børn en meningsfuld plads i fællesskabet og sikre, at progression er vigtigere end præstation. Det er en fælles opgave for ledere og medarbejdere, at de værdier lever og er indlejret i kulturen. I dette nummer har Lene Skovbo Heckmann, Micki Sonne Kaa Sunesen og Rebekka Bøgelund skrevet om ledelsens forpligtelse til at skabe psykologisk tryghed hos medarbejderne, så de engagerer sig i en inkluderende kultur. Ledelsen har naturligvis en forpligtelse, som øverste kontekstmarkør, for at arbejde for den kultur. Det skal være i orden at lave fejl, og idéer, kritik og refleksioner skal være velkomne i et professionelt miljø, men forpligtelsen er ikke ensidig fra ledelsens side. Ledelse og medarbejdere har en gensidig forpligtelse for børnene, for arbejdspladsen og for arbejdsmiljøet. På samme måde som høje forventninger til børn har en positiv effekt, har høje forventninger fra ledelsen til medarbejderne det også. Den væsentlige forskel er, at de voksne er på arbejde. Vi kan godt forvente, at alle pædagoger og lærere af egen drift læner sig ind i opgaven med at give alle børn deltagelsesmuligheder, uanset hvilken relation de har til deres ledelse. Det er deres kerneopgave og det, de får deres løn for at gøre.

God sommer og god læselyst.

► Indhold

Sådan kan du styrke elevernes trivsel efter et skoleår med covid-19

Af Kristine Hecksher

Denne artikel gennemgår, hvorfor fællesskaber er afgørende for elevernes trivsel på skolerne, og giver nogle råd til, hvordan man som pædagogisk leder kan arbejde med at styrke dem. Skolens fællesskaber er altid centralt at have blik for i arbejdet med elevernes trivsel, men på baggrund af Covid-19-krisen er emnet kun blevet mere aktuelt.

2

Psykologisk tryghed i skolens professionelle læringsfællesskaber

Af Lene Skovbo Heckmann og Micki Sonne Kaa Sunesen

Denne artikel opridser, hvordan man opnår velfungerende professionelle læringsfællesskaber på skoler. Som led i dette beskrives, hvordan man kan sikre en høj grad af psykologisk tryghed blandt skolens medarbejdere, da høj psykologisk tryghed er en forudsætning for givende professionelle læringsfællesskaber.

5

Trivsel: Et bud på en ramme for forståelse og udvikling

Af Mette Molbæk

Denne artikel præsenterer et bud på en ramme, der både kan være med til at lede arbejdet med og samarbejdet om trivsel og samtidig være med til at nuancere og kvalificere forståelse og indsats, så det bliver mere klart, hvem og hvad der skal være i fokus, når eksempelvis børn og unge ikke trives.

8

Fra leverpostejsledelse til visionsledelse: Vejen til en kritisk farvebevidst ledelse

Af Laila Colding Lagermann

Denne artikel tager fat i, at mange minoritetetniske unge bliver forskelsbehandlet i skolesystemet – på trods af bestræbelser for det modsatte. Skolekulturen er afgørende for elevernes selvopfattelse og dermed for deres fremtid. En skolekultur, der arbejder med en kritisk farvebevidst pædagogik, kan ændre dette billede.

11

Psykologisk tryghed giver engagerede medarbejdere

Af Rebekka Bøgelund

Denne artikel fremhæver nødvendigheden af, at medarbejderne føler sig psykologisk trygge, så de tør at være innovative og handle. Artiklen beskriver, hvordan man opnår et arbejdsmiljø, der giver rum for at prøve sig frem, så medarbejderne ikke bliver handlingslammede eller frygtsomme i en stræben efter perfektion.

15



Af Kristine Hecksher, chefkonsulent,
Danmarks Evalueringsinstitut

Sådan kan du styrke elevernes trivsel efter et skoleår med covid-19

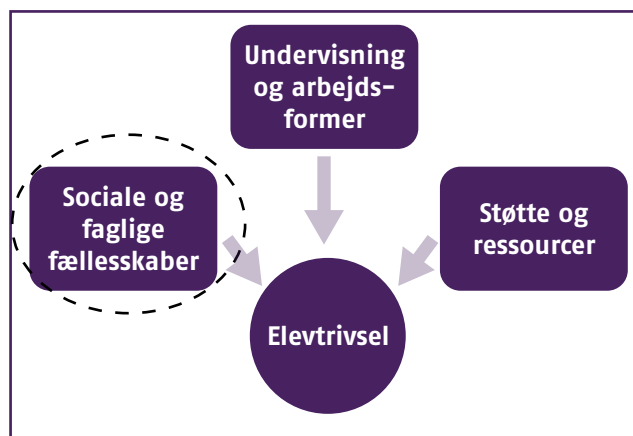
Elevernes trivsel eller mistrivsel er et område, som alle pædagogiske ledere formentlig er involveret i på forskellige måder. Men hvor skal man begynde, og hvor skal man ende, når målet er, at alle elever på skolen skal trives, og når en lang række faktorer har betydning for den enkelte elevs velbefindende? Denne artikel zoomer ind på, hvorfor fællesskaber er afgørende for elevernes trivsel, og tilbyder handlingsorienterede råd til, hvordan man kan arbejde med at styrke dem. Det er til alle tider centralt at have blik for skolens fællesskaber i arbejdet med elevernes trivsel, men i halen på covid-19 er det kun blevet ekstra relevant og vigtigt at give elevernes fællesskaber opmærksomhed.

Både et litteraturstudie i nordisk forskning om elevtrivsel og erfaringer fra EVA's undersøgelser på ungdomsuddannelsesområdet viser, at der er tre vigtige arenaer, man kan have fokus på i trivselsarbejdet (EVA, 2019). De tre arenaer er: *skolens sociale og faglige fællesskaber, undervisning og arbejdsformer samt støtte og ressourcer*. Jeg vil i denne artikel ikke gå ned i de to arenaer, der omhandler undervisning og arbejdsformer samt støtte og ressourcer, men blot påpege, at alle tre arenaer er vigtige at have fokus på i trivselsarbejdet. Både fordi de påvirker hinanden, og fordi faglig og social trivsel hænger sammen: Trivsel i en skolesammenhæng handler ikke blot om, hvorvidt eleverne virker glade, men også om, hvorvidt de har gå-på-mod i forhold til skolen og opnår faglige succesoplevelser. Hvis elever *ikke* oplever, at de kan rykke sig fagligt i undervisningen, eller hvis de *ikke* kan få den støtte, de har behov for, når de oplever udfordringer, påvirker det deres trivsel negativt. Derudover er der en tæt sammenhæng mellem trivsel og fagligt udbytte, hvilket aktualiserer behovet for at sætte fokus på trivsel inden for alle tre arenaer. I denne artikel beskæftiger jeg mig med den arena, der omhandler *skolens sociale og faglige fællesskaber*.¹

faglige fællesskaber, som skolen danner ramme om. Behovet for at høre til i et fællesskab er vigtigt i mange sammenhænge, men litteraturen peger på, at det er særlig vigtigt i ungdomsårene, hvor anerkendelse og accept fra andre spiller en stor rolle. Elevernes oplevelse af at være en del af små eller store fællesskaber, hvor de kan bidrage fagligt og socialt, har altså stor betydning for, om de trives og lærer i skolen (Zeuner, Beck, Frederiksen, & Paulsen, 2007; Lasgaard, 2010).

Klassefællesskabet er et af de vigtigste fællesskaber

Klassefællesskabet er et af de vigtigste fællesskaber på skolen og et oplagt sted at sætte ind både på grundskoleområdet og på ungdomsuddannelserne. En særlig opmærksomhed på, hvordan man på et strukturelt niveau skaber gode rammer for, at lærerne kan etablere og fastholde en god klassekultur, bør derfor stå højt på prioriteringslisten. Dette gælder både i trivselsarbejdet generelt og i særdeleshed efter et skoleår i coronaens tegn; for klassen er det fællesskab, hvor eleverne tilbringer mest tid, og det er samtidig et fællesskab med afgørende betydning for, om eleverne oplever at kunne bidrage fagligt og socialt, hvilket er så vigtig for deres velbefindende og læring.



Figur 1. Tre arenaer for elevtrivsel (EVA, 2019).

Skolens fællesskaber er afgørende for social og faglig trivsel

Årsagen til, at skolens fællesskaber er så vigtige i trivselsarbejdet, er, at det er en *forudsætning* for elevernes trivsel, at de har en oplevelse af at høre til på skolen og være en del af de sociale og

Det er i høj grad det enkelte klasseteam og den enkelte lærer, der kan sætte ind i forhold til klassernes trivsel, men som leder kan du understøtte deres indsats gennem et budskab om, at ingen står alene med ansvaret for elevernes trivsel. I et turbulent skoleår, hvor mange klasser, elevers og læreres trivsel er under pres, kan du måske især støtte op om lærernes arbejde ved at styrke deres muligheder for at erfaringsudveksle og mødes i klasseteams. En del af de sædvanlige værktøjer, som lærerne gør brug af, når de skal sammenryste klasser og skabe god klassekultur, kan ikke anvendes i øjeblikket grundet de forskellige covid-19-restriktioner. Derfor kan du på det helt lavpraktiske niveau skabe værdi for lærerne ved at videreformidle gode idéer til sammenrystningsøvelser i en corona-tid på tværs af lærerteams. Samtidig kan du være i tæt dialog med de forskellige teams om, hvordan det går i den enkelte klasse, og sikre, at lærerne har mulighed for at mødes og drøfte elevernes trivsel og læring. Endelig kan du sikre, at der er klar og tydelig kommunikation om, hvilke handlemuligheder lærerne lige nu har for at styrke klassesammenholdet. Er der fx ekstra midler til aktiviteter uden for undervisningen eller ekstra

¹ I EVA's undersøgelse om elevtrivsel i gymnasiet kan du læse om, hvordan man som skole kan arbejde med trivsel i undervisningen, og hvad der er vigtigt at have fokus på i skolens støttetilbud (EVA, 2019).